行一和尚 Hang-Shang

荒野

[illegible]著

荒野的致命生存法则

[illegible]

[illegible]

COAY Books

目录
Content

- 今天你山寨了吗
- 哪些玩意儿在山寨
- 今天你敢山寨吗
- 勇敢祭出山寨的旗帜
- 著名企业山寨之路：根正苗红
- 微软山寨之路：技术跟进
- 三星山寨之路：兼收并蓄
- 丰田山寨之路：一路追随
- 联想山寨之路：从制造到营销
- 淘宝山寨之路：运营模式
- 当当山寨之路：商业模式
- 腾讯山寨之路：产品模式
- 吉利山寨之路：多方求索
- 小霸王山寨之路：敢为天下后
- 山寨精神核心实质：学习创新
- 模仿？复制？冒牌？剽窃？精髓在于学习
- 劣质？廉价？恶搞？DIY？出路在于创新
- 企业的创新主要包括四大方面

今天你山寨了吗

作为全书的开篇，本篇主要解决四个问题：山寨到底有多火暴？山寨到底出现在哪些地方？山寨到底是好是坏？山寨要不要坚持下去？

随着山寨手机的风靡市场，山寨现象立即在全社会闹得满城风雨，它已不仅是人们茶余饭后的谈资，更是各行各界热切关注的对象。

对于山寨，人们早已淡忘了它的原始含义，而重新赋予了它文化精神与生存哲学方面的意义。

总之，“山寨”无疑成为当前最火暴的话题，“今天你山寨了吗”也变得如“今天你吃饭了吗”一样平常。不管你愿不愿意接受，它都客观而真实地存在着。

当有朋友在网络上问“今天你山寨了吗”时，千万不要感到惊讶，更不要以为对方打了错别字，否则你会立即被笑：“土，太土！”

朋友所说的“山寨”并不是你想像中的山村或是传统意义中绿林好汉占据的山中营寨。它来源于广东话，是一种由民间IT力量发起的产业现象，主要特点是仿造性、快速化、平民化，主要表现形式是利用小作坊起步，通过快速模仿知名品牌，达到谋取利益的目的，由此衍生的词语有“山寨机”、“山寨明星”、“山寨产品”、“山寨景点”等。

最早的“山寨”广泛流传于广东一些没有营业执照的电子厂、小作坊，它们依靠抄袭起家，生产劣质假冒电子产品，被当地人称为“山寨厂”。这些“山寨厂”利用已有的条件模仿市场上各种流行的手机样式，并以其低廉的价格和新颖的造型获得众多消费者的青睐。

对于山寨厂家来说，尽管没有批准许可，也没有行业执照，却仍然在市场需求面前占据了自己的一个份额，并不断发展壮大，不断侵入正规品牌的地盘。后来，这种“狼性”生存方式逐渐扩大到更多更广

的领域。于是，“山寨”在一时之间风生水起，无处不在，无孔不入——只有想不到，没有做不到。只要有正统的，就会有“山寨”的。

于是，各种名牌服装、百年老店、风景名胜、电视电影，甚至明星名人，都难以逃脱被“山寨”的命运。如前不久各电视台就纷纷推出一系列山寨电影、电视剧《山寨红楼梦》、《丑女无敌》等。可以说，山寨现象每时每刻都在冲击人们的眼球，每时每刻都在进入人们的生活。

不仅如此，“山寨”在各路媒体也引起了轩然大波，吸引了众多媒体的高度关注。

网络方面，到“百度”或“搜狗”上随便搜索“山寨”，将会显示多达几千万个相关的网页。其中有篇关于山寨现象的《我的山寨一天》博文受到网友们的热捧：早晨洗头之后感觉头皮很痒，仔细一看，才发现是“瓢柔”（本书作者注：飘柔）。先泡上一桶“康帅傅”（康师傅）方便面，再抽了一支“中萃”（中华）香烟。早餐后，穿上“报喜乌”（报喜鸟）外套下楼，到中国石油加油，开发票时才知道人家是“中围石油”。走进了“华朕”（华联）超市，商品琳琅满目，有“可日可乐”（可口可乐）、“娃娃哈”（娃哈哈）、“下好佳”（上好佳）、“脉劫”（脉动）……哈，还有“丑粮液”（五粮液）呢！

报纸方面，除纷纷出现各种山寨版报纸外，各报纸内容也给予山寨现象大篇幅的报道。如《人民日报》在2008年12月23日发表了题为《“山寨事件”层出不穷，创意还是剽窃？》的文章；12月24日发表了《对“山寨”不能过于宽容》的评论；而《南方周末》则仅在2009年新年伊始就发表了《山寨文化是新圈钱文化？》、《“山寨春晚”变形记》、《商业电影“山寨”化》等与“山寨”有关的文章。

电视方面，2008年6月6日，CCTV-2的《经济半小时》对山寨手机进行了相关报道。报道说：深圳市最繁华的华强北路电子产品市场，过去曾经是以批发销售电脑产品为主的市场，而如今却已经被生意火暴的手机市场取代，10多个专营手机及其配件的店面，不计其数的手

机柜台摆满手机，让人看得眼花缭乱。这些山寨手机超强的功能和超低的价格，受到广大消费者的青睐。时隔半年后的12月2日，中央电视台《新闻联播》又专门对山寨文化进行了深入报道，这是国家级电视台首次关注这种来自草根的语言词汇概括的文化现象，也令山寨现象第一次得到了官方的关注。至此，“山寨文化”在民间流行很长一段时间后，终于闯进了主流文化的视野。

有了民间和官方两种力量的关注，山寨现象理所当然地在全社会引起轰动，并流行开来。

哪些玩意儿在山寨

在目前的市场上，究竟有哪些玩意儿在山寨？究竟有多少玩意儿在山寨？你可能会觉得这些问题非常幼稚，但又不得不承认，这的确是件值得深究的事情。

从山寨版“奥运圣火传递”、山寨版泰姬陵、山寨版“鸟巢”、山寨版店铺、山寨版明星、山寨版搜索引擎、山寨版《红楼梦》、山寨版《百家讲坛》、山寨版诺贝尔奖等的出现，很容易就能发现：无论是自然的还是社会的，无论是高科技的还是低技术含量的，一切都似乎被顺理成章地纳入“山寨”的范围。

然而，事实真的是这样吗？的确，事实真的就是这样！

作为“山寨”起源的山寨手机的成功，使得“山寨模式”迅速向其他行业蔓延，但除手机类的电子产品外，究竟还有哪些东西在“山寨”，即有哪些山寨版的东西呢？这个问题估计谁也回答不清楚，此处仅略举几例说明“山寨”的盛行程度：

山寨版“奥运圣火传递”

2008年7月28日，在河南省辉县一个小山村举办了一场别开生面的乡村版“奥运圣火传递”。村民自制了简朴的小国旗和福娃的画像，他们自己选出的“奥运火炬手”手举自制的简易火炬，火盆其实是一口“火锅”，“护跑手”是一群挥舞旗子的小朋友，围观的老人、孩子、妇女都没有刻意打扮，其中还有光屁股小孩，大家神情都很欣喜。相关图片传到网上后，无数网友跟帖狂顶，为这种充满浓厚乡土气息的奥运激情所感动、折服。

山寨版泰姬陵

孟加拉国一位富有的电影导演莫尼花了5年时间兴建一座复制的印度名胜泰姬陵，希望一圆国内贫穷同胞想到该名胜一游之梦。复制的泰姬陵位于孟加拉国首都达卡东北方30公里。莫尼第一次到访泰姬陵是在1980年。其后为了达成将它复制的梦想，他特地再访6次之多。莫

尼聘用专业建筑师，送他们到印度测量真泰姬陵的尺寸，再带6名印度技术人员到场协助施工，并从意大利进口大理石和花岗岩，从比利时进口钻石，又用了160公斤青铜建造穹顶。

山寨版“鸟巢”

杭州双溪景区某村民仿照奥运鸟巢的造型，以20∶1的比例，用800根竹子及15天的工夫手工编制制作出“竹鸟巢”，并将它作为当地乡村运动会的会场，开展沙滩排球、弓箭狩猎、滚铁圈等项目，全面诠释了节约环保的理念，彰显出了智慧和创意。

山寨版店铺

曲同氏(模仿屈臣氏)、必胜糊(模仿必胜客)、李明(模仿李宁)、巴克星(模仿星巴克)、哈根波斯(模仿哈根达斯)……一条挂满“山寨”招牌的商业街出现在南京文安街，众网友称之为史上最雷人的“山寨一条街”。

山寨版明星

因为长得像周杰伦、周华健、刘翔等大牌明星，一些普通人被商家选中代言其产品，成为网友评头论足的“山寨明星”。随着山寨周杰伦、山寨周华健、山寨刘翔纷纷露面，“山寨明星”如今成了网络最热门的词语。长春电视台《理财正前方》节目主持人刘畅以“长春刘翔”在网上一举成名。由于和刘翔长得像，刘畅被广告商看中，接拍了跨栏广告，获得了“山寨刘翔”的“美誉”。福建人周财锋长相酷似周华健，算是山寨明星中的一个成功代表，从2002年接拍广告开始，至今已接拍了洗衣机、电冰箱、皮鞋等10多个产品的广告。

山寨版搜索引擎

2008年年底，一款名为“百谷虎”的搜索引擎在网上引起不少网友的关注，这个搜索引擎乍看之下和普通搜索引擎区别不大，但仔细一看，百度、谷歌、雅虎这三大搜索引擎的LOGO被整合成了“BaiGooHoo”，搜索框的上方还有该引擎的广告语：“集成三大搜索引擎，步入搜索新时代”。

山寨版《红楼梦》

在重庆读书的泸州学生“蜀山少侠”自编自导自演了一场山寨版《红楼梦》，在他将其上传到网络后，立即在网上引起了轰动，有网友盛赞片中饰演林黛玉的女主角“演技与美貌并重，神情、动作和语气都拿捏得颇为到位”。虽然该片制作有些粗糙、道具偏于简单，甚至在背景中还有家人搓麻将的镜头，但一家人其乐融融演红楼的行为被很多网友追捧，认为非但没有亵渎名著之感，还强烈地诠释了文艺贴近大众的精神。

山寨版《百家讲坛》

两次被《百家讲坛》拒于门外的韩江雪，终于愤然自掏腰包，自己拍了一部长达6小时的《从靖康耻到风波亭》的网络视频放在博客上，叫板央视《百家讲坛》。视频一经发布，叫好声不断，被网友认为是对央视“霸权讲坛”的挑战。这之后，韩江雪的讲坛被誉为“山寨版百家讲坛”。

山寨版诺贝尔奖

当国际诺贝尔奖揭晓之时，中国网民也评出了中国“山寨版”的诺贝尔奖。其中，“华南虎事件”的始作俑者周正龙拿到了诺贝尔生物学奖；创造“梨花体”的诗人赵丽华获得诺贝尔文学奖；某中学高级教师纪连海因考证出了“大禹治水三过家门而不入”的真?原因是婚外情而获得诺贝尔考古学奖；著名经济学家徐滇庆教授因坚持深圳房价不会跌获得诺贝尔经济学奖。

够了，以上案例已足以说明“山寨”在各行各业的应用。当然，另外还有些东西是根本无法、也不可能被“山寨”的，如煤、电、油、运、陆、港、航等基础产业。

今天你敢山寨吗

山寨目前正以燎原之势席卷全国，且渗透到社会的各个角落。然而，由于山寨出身“不正”，人们一直以来对其议论纷纷，赞扬者有之，旁观者有之，贬抑者也有之；而对山寨产品的态度，众人也各不相同，热捧者有之，中立者有之，排斥者亦有之。

面对这种因人而异，褒贬不定的局势，今天你敢山寨吗?

山寨由于善打擦边球，且经常行走在行业政策的边缘，已在全社会引起热议。有人说山寨的出现是民间力量的体现，也是民间需求的渴望。面对高高在上的名牌和正统领域，人们将其“山寨化”以实现共同拥有并参与的意愿。也有人说，山寨是用来造反的。这话虽然有些夸张，但山寨的出现的确体现了人们对于现实生活的一种抗争态度和情绪宣泄。如一直扎根底层的山寨手机，正以出身不正、散漫不羁而又天马行空、无孔不入的“草根”形象大行其道，受到无数人的追捧。有人说其特立独行，颇具创新和挑战意味，并夹杂着一些反叛的精神内核，但也有人就说其太低俗，是小人乍富的心态，是窃贼行为的结晶。

《中国青年报》和“腾讯网”曾在网上做过一个关于“山寨文化”的联合调查。在短短七天时间里，共有近3000多位网民参与了这次调查，其中38.7%的网民认为，山寨文化是一种复制文化，33.7%的网民认为山寨文化是一种冒牌文化，30%的网民认为山寨文化的核心其实就是剽窃，还有24.9%的网民认为山寨是劣质的代名词。不过也有一些网友认为，山寨产品经济实惠，山寨文化大有发展。据《中国青年报》社会调查中心的调查：40.8%的人认为山寨文化就是一种创新，39.9%的人认为山寨文化是一种DIY（是英文Do It Yourself的缩写，可以正式译为自己动手做。DIY原本是个名词短语，但在中文环境中除了当名词用之外，它往往是被当作形容词使用，意指“自助的”）文化。

面对这种众口异词、褒贬不一、愈演愈烈的争议，目前谁也不能以确定的态度来看待山寨文化，还是让我们先以旁观者的身份理性对待吧。且看以下对山寨持不同态度的人的观点。

支持者认为，山寨就是一种非品牌、非传统、有创新性的时尚。从文化角度来说，时尚是最外围的一种文化，也是最活跃的一种文化。它的出现跟价值取向没有关系，只是人们选择生活的方式。

以下是两位网友的观点：

“山寨机的出现，是我国手机产业的一大创新，是对手机产业链的一项重大革命，而且在世界上日益发挥更加重要的作用，是一个巨大的推动力。同时也符合三个代表，尤其是代表了广大人民群众的利益。”

“反对者一味讥讽山寨的复制和剽窃。可换句话说，你的产品被山寨了，只能说明你的产品科技含量的贫乏和低微，甚至你所制造的不过是一件‘皇帝的新装’而已。除此之外，还能说明什么？倘若你制造的是‘神七’，看谁能‘山寨’一个出来试试？”

中立者认为，如果传统的东西拿过来那还是传统，所以山寨肯定是有创新成分的。山寨其实应该是中性的，它就是一个市场的选择，它所蕴涵的文化内涵都是后来人们不断加注进去的。所以没必要说它的对或错，从目前来看，只要不触及知识产权等法律层面的东西，它丰富了人们的生活，就不是坏事。而我们也没有必要去想它会存在很久，时尚的东西都是短暂的。对山寨文化的存在应该理解，一定程度上可以允许，但不能提倡。对它的存在和流行，还是应该保持一定的警惕。

反对者认为，娱乐的山寨化绝非平民化，纯属一种创意的浪费。文化的山寨化，是一种审美能力和创造力的心理自卑表现，这是精英文化典型的后遗症。其实，平民文化和精英文化一样，也是充满创造力和高品位的文艺，而山寨文化对创意和构思肆意抄袭和掠夺，从这点看，山寨文化比山寨手机危害性更大，对文艺的伤害是致命性的。

以下是两位网友的观点：

“山寨是投机取巧，成本低，风险小。人大多有惰性，都愿意走捷径。如果我们对山寨过于宽容，如果我们的社会成了山寨文化生长繁荣的土壤，那么创新文化就更难生长了。”

“山寨文化不过是美化山寨产品的美丽外衣，在骨子里，山寨文化是缺乏创造力和自信心的表现。一个无序的市场所带来的破坏力是难以想像的，如果山寨产品再借这样或那样堂而皇之的借口，毫无约束肆意发展下去，那么动用法律武器维护市场会是不远的将来就要发生的事。当山寨经济大行其道，并且被人高歌，其结果必将是瓦解中国正在成长的知识型社会，并且进一步考验世界对中国产品的信心。”

不管是山寨文化还是山寨产品，众人都对此有褒有贬，难以达成统一口径，在这种情况下，你敢山寨吗?

勇敢祭出山寨的旗帜

任何事物的存在，都必定有其存在的理由，山寨也不例外。因此，我们应当学会尊重、学会扬弃，从山寨中汲取精华，去除糟粕，让山寨精神真正为我所用。

在日常生活中，山寨其实并不是我们想像中的那样上不了台面。我国自改革开放以来取得的辉煌成就，其中有很多就是先仿造再研发出来的，这是山寨的优势，应该继续发扬光大。而且，山寨中夹杂的反叛和创意，也是谋求发展的必备因素。

对于褒贬未定的山寨，每个人都该持着客观理性的态度，不能盲目扼杀。

“山寨”虽然是个新词语，但山寨现象和行为在全世界早已有之，并且以其独特的优势取得巨大的成就。如第二次世界大战失败后的日本，几乎是在一片废墟中东山再起的，究其原因，便是日本人的“山寨”能力极强，他们将美国的工业技术完全复制并加以创新，使本国的工业迅速崛起，仅用了几十年时间就赶超了欧洲国家，发展成为除了美国以外的世界第二大经济体。由世界及历史的深度，可见山寨精神蕴涵着多么巨大的力量。

而推之国内，推之当前，社会上多数平民阶层距离“精英事物”越来越远，越来越消费不起“精英事物”，自然也就无法融入主流世界。但平民阶层也有对美好生活的向往和对时尚文化的渴望，因此，当迎合他们需求的山寨产品一经出现，便立即受到义无反顾的酷爱和追捧。

严格来说，山寨的出现是顺势而为，水到渠成的，它虽然出身不正，一直被扣以“非正统”、“草根”的帽子，但其一直忍辱负重，坚持以卑微的形象默默地破解主流事物的霸权，并用普通大众的激情，反抗精英潜规则的压制。山寨之所以能在一条颤颤巍巍的独木桥上飞速前进，之所以能以星星之火形成燎原之势，得到民间下层消费者和多

数网民的欢迎和热捧，就因为山寨产品深深地被烙上了“草根创新”的智慧烙印，为广大平民提供了物美价廉的商品。

随着社会的不断发展，人们对物质和文化生活的需求也越来越大，完全依靠垄断式行销的高端产品及霸权式的主流文化已越来越无法满足大众的正常需要。如果说高技术含量的iphone和IBM大大改善了精英民众的物质生活，那么山寨版的Hiphone和笔记本电脑突破了它们天文数字般高昂的价格，把多数平民百姓拉进了高科技门内；如果说人们对央视春晚的诟病无形中使央视春晚变成了“沙丁鱼”，在全国人民的唾沫浇淹中奄奄一息，那么山寨春晚就好比是条“鲶鱼”，可以搅动春晚的死水，逼迫“沙丁鱼”显现出应有的活力。

诚然，在正统、精英事物所共同构筑的藩篱面前，山寨显得既小气又寒碜，其“强盗式”的行为也多被人诟病，但山寨凭借着顽强的生命力和无所畏惧的创新性，不断颠覆、反判、解构着主流事物，同时还在支持与批判的矛盾中促进了主流事物的变革与创新，推动整个主流世界向前发展。

勇敢祭出山寨的旗帜，就是要保持山寨的活力，以其强大的舆论力量激发主流世界的前进，就是要批判地吸收山寨的精华，将其优势发扬光大。

著名企业山寨之路：根正苗红

在不少人眼中，抄袭模仿大品牌产品的低劣行为是山寨商家的专利，其实不然。事实上，目前很多世界级的大企业也是靠着山寨起家的，包括众人熟知的世界500强企业里的微软、丰田、三星、联想等国际知名企业。它们也曾经走过一段漫长的山寨之路，做着和山寨厂商一样的事情——模仿。但它们由于能在模仿中不断创新，从而形成自己独特的竞争力，并最终超越了被模仿者。

学习著名企业在模仿中创新的行为，最终实现做大做强的梦想，是每个实力弱小的企业都应该去做的事情。

微软山寨之路：技术跟进

微软是世界上最大的软件供应商，其拳头产品Windows 98/NT/2000/Me/XP/Server2003成功地占有了从PC机到商用工作站甚至服务器的广阔市场，为微软公司带来了丰厚的利润。公司在Internet软件方面也是后来居上，抢占了大量的市场份额。在IT软件行业流传着这样一句箴言：“永远不要去做微软想做的事情。”可见，微软的巨大潜力已经渗透到软件界的各个方面，简直是无孔不入，而且是所向披靡。

将微软作为山寨企业的代表，很多人可能会感到震惊，甚至有人会觉得不可思议，认为笔者是在哗众取宠，但是，如果仔细分析微软的成长过程，就可以很容易地发现，在早期成长的岁月中，甚至在长大之后很长一段时间之内，微软都是模仿方面的典型代表，而这也一向是微软的特点和长处。微软一直都是技术上的跟随者，而不是创新者。

在电脑刚诞生不久，就有人自编了一套QDOS，它借用了基尔代尔的CM/P操作系统的构想和名称，不过当时的程序员对拷贝他人作品还不以为然，微软则支付7.5万美元，把QDOS连人和产品一起买下，改名为MS-DOS，并转手倒卖给IBM，开始了自己的飞黄腾达之路。

后来，Netscape推出浏览器，当时微软并没有重视，直到Netscape占据80％的市场份额时，微软才如梦初醒，立即调整战略，经过几年的浴血奋战，终于将Netscape一举打败，微软也由此转入以互联网技术为核心的技术平台。

微软的模仿之处难以计数：Windows的图形界面是模仿Apple和Xerox的。Word是模仿Wordstar和Word Perfect的，Excel是模仿Lotus1-2-3的……就连MSN Messenger、MSN Spaces、MSN Desktop Search也是跟随别人的概念才开发出来的。

毫无疑问，微软是市场的最后赢家，2004年其市值已达2790亿美元，仅次于通用电气，排名全球第二；在品牌价值方面，无论是《商业周刊》还是《财富》杂志都将微软排在第二，分别估值达650亿美元和1031亿美元。

但微软似乎又是整个人类社会的对手：IT巨头都想摆脱微软的“控制”；消费者都在抱怨微软的东西价格太高；还有来自各国政府对微软产品安全性或多或少的戒备，其中最实质性的就是一个个反垄断诉讼。也因此，微软成为最具争议性的商业赢家。可同时，谁也无法否认微软的成功：股东有非常好的回报，客户能用到最先进的产品，其技术引领着产业的发展。其中，技术创新是关于微软争议最大的一个方面。微软说自己是技术创新，而外界很多观点却一致认为它是一种“技术跟进战略”。很多技术其实最早并不是由微软提出的，比如浏览器，最初是由Netscape公司开发的，并催生了互联网热潮。但后来由于微软的迅速跟进，Netscape公司一步步丧失市场领地，最终只能把微软告上法庭了事。

虽然是跟进，微软却最终成为浏览器的技术领导者。微软的这种做法引起极大的争议，但它无疑是在商业规则以内夺取更广阔市场的好方法。其实，一个产品是否能在市场上获胜，技术的先进性只是一个方面，更重要的是为客户带来价值，得到客户的认同，这也是微软成功的主要因素。

在微软，从来就缺乏主动创新的传统，也不会去主动创新。但是，微软模仿、吸收和“污染”他人原创技术的能力却炉火纯青。事实上，纵观微软的发展史，微软更擅长的是模仿和做一些局部修补、改进工作。以微软的Office产品为例：纵观过去30年间Office产品的发展，虽然微软在Office 6.0之后连续推出Office 7.0、Office 97、Office 2000乃至最新的Office XP，但实际上在电子表格及图表制作之后，激动人心的变化几乎没有。而微软一再想对Office的数据集成进行修改，

并且也对一些小问题做了些改进，但并没有完全解决Office中最关键的集成问题，直到其近期提出了研发中的Office 12。

软件业从诞生起，就具有开放的传统。但是，微软改变了这个传统，并为软件业的发展制定了新的游戏规则。可以说，今天软件业的许多游戏规则都是微软自己制定的，微软也因此得以迅速发展壮大起来。成功者必然有其成功的理由与秘诀所在。微软作为全球举足轻重的企业，肯定也有其与众不同的成功策略。事实上，总结微软的成长之路，可以得出“六字”策略，那就是“先模仿，再打压”！

20世纪90年代中期，网景的Netscape浏览器曾经一度主导网络浏览器市场，尽管那时候它还是一个学生的业余作品。但由于后来微软大打免费牌，借助网景的创意开发出IE浏览器并在Windows操作系统中捆绑，网景的浏览器市场开始大量流失。微软的这张免费王牌不但奏效，而且促使网景公司的发展每况愈下，以至于到1998年年底时被美国在线(AOL)并购，而微软也因此惹上了反垄断的世纪官司。如今，微软的IE浏览器市场占有率高达96%，在全球浏览器市场稳居霸主之位。

如果微软只会一味模仿，没有自己的创新，那它也不会有今天的成就。微软最大的特点是从他人那里（或许是竞争对手的产品，或许是用户的建议和反馈）获得构思，利用自己的技术和创意，开发出功能强大、简单易用、界面美观、人性化的产品。从模仿他人到被人模仿，微软的成功正好充分说明了山寨精神对企业发展所起的重要作用。

三星山寨之路：兼收并蓄

三星集团是韩国最大的企业集团，包括85个下属公司及若干其他法人机构，在近70个国家和地区建立了近300个法人单位及办事处，员工总数30余万人，业务涉及电子、金融、机械、化学等众多领域。集团旗下3家企业进入美国《财富》杂志2006年世界500强行列。2008年三星集团营业额约1500亿美元，品牌价值高达1108.5亿美元，在世界百大品牌中排名第25位，连续两年成为增长最快的品牌。集团旗下的旗舰公司——三星电子在2003年《商业周刊》IT百强中排名第三，几乎成为行业领跑者。

现在被某些人视为数码时尚品牌的三星，其实在开始的时候，跟我国目前的很多企业一样，在欧美市场也是地摊货和路边货。三星的产品一度是廉价货的代名词，它曾采取过分追求规模化的产量以谋求价格制胜的经营方式，但在国际市场上没什么地位和影响力。到底是什么改变了三星的一切，使它取得如此辉煌的成就？答案在于其精致、独到的学习和模仿。三星也曾经历过一段以模仿和学习为主导的痛苦阶段。

在1993年洛杉矶举行的“电子部门出口产品当地评价会议”上，三星把竞争对手的产品与自己的产品放在一起对比，发现无论从设计还是性能都与世界一流产品存在着巨大的差距。据此三星最高管理层痛定思痛，确立了具体实践方案，最后的结论是“学习”：针对三星的弱点，向其他优势的企业进行模仿、借鉴和学习，以取长补短。

十余年来，三星在公司运营的各个环节都向很多世界一流企业学习过，其中最主要的有索尼、惠普、西屋电气、TheLimited等。

向索尼学习品牌战略

索尼公司在世界市场上获得的巨大成功，在很大程度上仰仗于其强大的技术研发和设计能力，以及在消费者心中良好的品牌形象。长期以来，索尼公司以“自由豁达，开拓创新”为经营宗旨，在世界上率

先开发出随身听、特丽珑显示器、VAIO笔记本电脑等众多令消费者记忆深刻的电子产品，并且凭借这些强大的产品优势成为世界消费电子行业的领跑者。

面对索尼的品牌优势，三星高层清楚地知道：要想追赶索尼，首先必须在技术实力上下工夫。于是，在韩国政府的大力支持下，三星不断派遣大批的优秀技术人员到日本参观、访问，学习日本企业的先进技术和设计理念。甚至，会长李健熙在每次考察日本企业时，也不忘顺便向日本企业的技术工人讨教一些技术上的问题，回到韩国之后再将新学习到的技术教授给自己的技术人员。此外，他们还不惜重金从日本聘请一流人才。正是这种谦虚、执著的学习精神，使三星公司很快建立起了强大的研发队伍，并且不断突破一些关键的技术门槛，向世界顶尖级的技术创新公司迈进。

除了技术创新，三星还非常注意设计创新。1993年，三星集团董事长李健熙在洛杉矶的零售商处参观的时候，他发现，三星的产品只是在不显眼的位置，没有多少顾客注意，而索尼及其他几个品牌，关注的人很多，产品也非常抢眼。回到总部后，他立刻转变了自己的思路，要求各级主管从削减成本上脱离出来，将自己的注意力转向设计个性化产品方面。他认为，只有伟大的设计，才会使三星成为世界上知名的品牌。

确定了设计个性化产品的思路后，三星立刻着手为其采取了一系列的步骤。1994年，三星将设计中心从一个不起眼的小镇迁到了汉城，目的是为了吸引更加年轻和富有创意的设计人才。同年，三星开始与美国设计公司IDEO及其他一些顶尖设计机构合作，委托IDEO设计了一款监视器。1995年，三星建立了自己的设计实验室——三星创新设计实验室(IDS)。一批来自美国等一流设计机构的设计师在其中工作。同时，三星还将自己的设计师派往埃及、印度、法国巴黎、德国法兰克福、美国纽约和华盛顿等城市参观，以便从中获得创作灵感。

三星在设计创新方面的努力终于得到了丰厚的回报。三星产品开始摆脱了自己的低价品牌形象，成为时尚的代表，赢得了全世界消费者的喜欢：三星高端电视产品在美国市场登上了销售榜首，三星目前是全球最大的液晶显示器(Liquid Grystal Display，LCD)生产商，等等。三星电子的一位官员曾经表示："独具匠心的设计是我们与竞争对手产品最大的不同，也是我们的优势所在。"

如今，三星已经在众多的数码产品领域掌握了一系列尖端技术，同时，也拥有了非常雄厚的设计能力，例如CDMA手机、液晶显示器、超薄笔记本电脑等。2000年之后，三星已经超越了自己的学习对象索尼，成为亚洲品牌价值最高的公司。

向惠普学习生产管理

生产管理曾是三星公司非常薄弱的环节，在1998年亚洲金融危机期间，正是这一短板使三星公司一度陷入严重的库存危机之中，累积负债金额高达180亿美元。因此，三星在全球范围内找到了美国惠普公司这样的优秀的生产管理的标杆，以供自己不断学习。

作为全球著名的IT产品制造商，惠普公司成功的一个重要原因，是在它卓越的生产管理能力的背后有一个产品数据管理系统（PDM）的强力支撑。PDM系统是由一个数据库、一组用户功能以及一组应用功能组成的系统，是"一种帮助工程人员和其他生产人员管理产品数据以及产品研发过程的工具，它能够确保跟踪设计、制造所需要的大量数据和信息，并且由此支持和维持产品"。

针对自己的产品和业务特征，三星公司导入了PDM系统，将系统划分为三个主要的业务环节。首先是产品零部件的信息，其次是物料清单、计算机辅助设计文件等与产品生产相关的所有信息，最后是对管理这些信息的步骤进行监控。在此基础上，最终实现了对项目、工作流程、工程图档、产品配置等内容的有效管理。

生产管理的一个重要方面是产品推出速度，而速度，需要数据和信息的支持，PDM正好可以满足。在花长时间做一个100%好的产品与

短时间做一个80%的好产品之间，三星倾向于后者，因为这样可以尽快将产品推向市场。而以最快的速度将产品推向市场，就能够第一时间占领消费者的眼球，在消费者的心中烙下品牌印迹，一直引领消费者，而等到竞争对手跟风推出同样产品的时候，三星又推出了新的产品，永远比对手领先一步，这样步步领先，三星时尚创新的品牌就树立起来了。

向西屋电气学习库存管理

三星公司曾因库存管理的处理不当造成了大量的产品积压，严重影响了产品和资金的周转效率，极大地削弱了公司的竞争力。三星开始在全世界范围内寻找库存管理方面的学习对象，最终选择了美国的西屋电气公司。

西屋电气是美国一家专门生产发电、输变电设备等产品的制造企业，在全世界范围内享有盛誉。20世纪70年代，西屋电气面临与三星公司非常相似的问题：同样是经营着名目繁杂的业务，但各个部门之间缺乏必要的联系，在管理上各自为政。为了解决这一棘手的问题，保证所有系统之间都能够实现有机联系，20世纪90年代初，西屋电气开始投入大量资金，在公司内部引入先进的企业资源计划(ERP)系统，此举有效地整合了在财务、采购、质量以及库存管理等方面的工作流程，而西屋电气也因此成为库存管理方面的世界典范。

1993年，三星仿效西屋电气，投入近6亿美元的巨资，打造公司内部的ERP系统，以增强在全球业务、分支机构以及合作伙伴之间关于价格、库存以及订单执行方面的协调、交流力度。这个过程持续了长达八年的时间。到2001年的时候，三星公司终于建立起一套一体化的ERP系统，覆盖了所有的分支机构和附属机构。这一系统不但能让三星公司分布在全球各地的生产和销售分支机构之间随时随地共享业务信息，还能够有效地改善公司的资金流状况，防止国外法人掩盖不良经营等信息失真的现象，大大提高了公司总部对各下属机构的监控和协调。

三星学习模仿的企业还有很多，正是通过这种模仿，同时在模仿中创新，三星才能够摆脱自身原来那种低价的大路货品牌形象，从一个小公司成长为一家世界知名的500强大企业，成为数码时代的顶尖企业和领先品牌。

丰田山寨之路：一路追随

全球最大的汽车公司之一丰田（TOYOTA），创立于1933年。早期的丰田、皇冠、光冠、花冠汽车名噪一时，近来的雷克萨斯豪华汽车也极负盛名。TOYOTA在汽车的销售量、销售额、知名度方面均是世界一流。特别在汽车销量上，2008年年底已跃居世界第一名。TOYOTA生产包括一般大众性汽车、高档汽车、面包车、跑车、四轮驱动车、商用车在内的各种汽车。其先进技术和优良品质备受世界各地人士推崇。

丰田是目前世界上最大的汽车制造厂商之一，但鲜为人知的是它和现代一些成功的中国企业一样，都是靠着模仿起家的。

丰田公司原先叫作“TOYODA”，是一家棉纺大厂。后来，受欧美国家造车热的启发，丰田喜一郎与其父商议涉足汽车，于1933年投资13万美元成立了汽车部。1934年，丰田仿照雪佛兰的发动机研制成功，1935年，丰田模仿克莱斯勒的Airflow车型，生产以A排名的A1款轿车。亚洲汽车业的历史由此进入了一个新的时代。A1车外形与克莱斯勒的Airflow极为相像，同样漂亮的流线型外壳，甚至连弧度都差不多；同样的三车窗设计，除了最前面的一个车窗改成长方形外，其他的两个车窗基本一致；底盘和变速箱则是直接照搬。甚至在名字上，丰田就直接表明了自己的模仿和抄袭之心：A1与Airflow。借助这样的构想，丰田的A1系列车获得了成功，投入市场之后，销售量非常可观。在当时日本客货两用车为市场主要需求的时期，为丰田赢得了小轿车的一席之地。

1937年，TOYODA公司共生产汽车4013辆，其中aa型轿车和ab型敞篷车只占577辆。也正是在这个时期，公司决定把名称改为TOYOTA。

1940年，丰田生产了约15000辆汽车，其中98%是客货两用车。当年它推出了一款较为紧凑的新型轿车，配备4缸2.2升48匹马力发动

机，在外形上更接近瑞典的富豪pv60。当时，丰田公司虽然在汽车方面没有多少经验，但却坚守一个信条：模仿比创造更简单，如果能在模仿的同时给予改进，那就更好。丰田喜一郎与其父亲的理念一脉相承，他知道首先必须生产安全、牢固、经济、传统的汽车，而不是创新性的产品。所以在很长一段时间内，所有的丰田车都具有这样的特点。

直到20世纪50年代前期，丰田才真正进入小型汽车产业。当时，欧洲生产的小型廉价汽车独步天下，新生的企业几乎找不到突破口。面对这种情况，丰田又采用了简单的起步方式——模仿。

其中，我们必须提到的一款著名车型就是丰田的越野车——陆地巡洋舰。现在，丰田的陆地巡洋舰已经成为全球最受欢迎的越野车之一。其实，早期的陆地巡洋舰模仿的是美国道奇的Bantam越野车，从外形上看基本上毫无二致：除了车前灯、车门踏板等几处细微的地方，整体外观基本上如出一辙。

当时，第二次世界大战刚结束，日本战败，全国处于一种战后的失去自信心的阶段，战胜国的一些技术、装备等都被作为学习对象加以模仿，日本全国上下掀起了一股向美国学习的热潮，这股热潮在汽车界的一个体现，就是丰田在越野车上对美国道奇车的模仿。道奇Bantam越野车，重半吨，在战场上经常是美军指挥官的坐骑，在战场上载着美军指挥官穿梭于野外，威风八面，在战场上立下了汗马功劳。

仿造的丰田越野车首先从外形上引起了人们的注意，然后又依靠自己的价格优势，在一定程度上满足了那些没有能力购买真正道奇越野车的人的需求，也为丰田赢得了一定的市场份额。在通过模仿成功推出了自己的初代越野车——陆地巡洋舰之后，丰田并没有停步，随着后面几代陆地巡洋舰的推出，车型外观已经发生了翻天覆地的变化，现在的陆地巡洋舰，变得更加软润和厚重，而不像当初那么棱角分明、刚性十足。

依靠模仿起家的丰田，因为不需要将财力和物力投入到研发和创新上，只需要在改造上下足工夫，将车改造得更加适合市场的需求，相对于那些老牌的汽车厂商，丰田很快就在成本上赢得了一系列优势，在美国市场上与同类型的美国车相比，每辆要便宜100~400美元，在消费者心目中形成了一个物美价廉的形象，迅速打开了国际和日本国内市场。

1955年，丰田公司推出了皇冠车，命名为皇冠RS，这是它的代表车型之一。两年之后，丰田公司将该系车以toyopet的名称出口到美国。该车延续了丰田一贯的风格，在满足客户的外在需求和价格需求上下工夫，而在汽车内在配置上突破不多，该车没有使用任何现代技术，只是在外观上做得十分精巧而已，再加上配置齐全，结实牢靠，价格也不贵，一经投放市场，就赢得了认可，甚至和当时的大众甲壳虫车有一拼，在美国市场也取得了不错的业绩。皇冠车促使丰田公司迅速在美国、委内瑞拉、泰国和南非等国设立了销售网点，其后又在上述国家建立了工厂。1962年，丰田开始进?欧洲。这一年，丰田汽车产量首次突破了百万大关。20世纪60年代是丰田大发展的时代，其汽车产量1961年还只有20万辆，10年后便猛增至200万辆，翻了10倍，一跃成为世界第三大汽车制造商。

1966年丰田推出了排量1000毫升的corolla（花冠）轿车。该车类以德国欧宝kadett，但除了车身美观之外，并没有什么特别之处，设计非常传统，仍采用前置式发动机、后轮驱动、车轴硬朗、鼓式制动器。这种设计几乎已经过时，因为丰田的竞争对手已经在应用前轮驱动、碟式制动器和车轮独立悬挂等新技术。虽然corolla没有什么神奇之处，但它做工考究、配置齐全，给购车人物有所值的感觉。因此，深深抓住了消费者的心，成为丰田的幸运车型。1997年诞生的第8代corolla，总产量达到2500万辆。当然，目前的款型除了名称以外，同1966年的原型车已有了天壤之别。

丰田公司一共开发了50多种车型，形成了庞大的丰田车系，受到了大众的普遍欢迎，还因其推出的标志性汽车赢得了尊敬。例如，20世纪60年代末推出的2000gt、后来的豪华版century v8和v12，这些车均为日本名人所收藏。但是，公司发现，丰田品牌形象却并不高档，丰田缺少被市场认可的高端品牌汽车。

为了同奔驰及宝马竞争，丰田公司决定创立一个新的高档品牌，并将它命名为雷克萨斯（起初在中国被翻译为凌志）。

因为之前几款车型获得了持续成功，不但为丰田赢得了市场的认可，销售量节节攀升，也为丰田积累了资金，丰田的资金实力和资源调动能力已经不可同日而语。此外，丰田在汽车市场数十年的摸爬滚打也积累了充足的经验，为自己的创新做好了充分的准备。

第一款雷克萨斯是1989年在美国底特律车展推出的，其设计灵感来自奔驰。这就是雷克萨斯v8，它稳重、豪华、精细、高档，但是售价却比同级的奔驰便宜30%。美国人很快就喜欢上了雷克萨斯车，尤其欣赏其无与伦比的性能价格比和令人惊讶的低噪声。

进入21世纪以来，雷克萨斯系列在不断扩大，增加了6缸的雷克萨斯300、排量2升的雷克萨斯200以及大受欢迎的RX型豪华四驱车。2000年总产量为26万辆，仅在美国就销售了21.1万辆。这个业绩使得雷克萨斯在美国高档车的销售中排名第一，超过了奔驰和宝马。事实证明，丰田的选择是正确的。

2008年年底，丰田已经成了世界上最大的汽车公司，销售量全球第一。虽然丰田在中级轿车和高档轿车方面都取得了举世瞩目的成绩，但在汽车历史悠久的欧洲，在真正爱车人的眼里，丰田在技术研发和创新方面，仍然只是一个跟随者，在欧洲的豪门后面“混”。因此，为了在产业的最高端打下自己的烙印，1999年，丰田宣布进军F1（世界一级方程式赛车），2001年，丰田首辆F1赛车正式亮相；2002年，丰田作为新面孔正式出现在F1的赛道上，此后的数年，丰田一直

在F1的家族里打拼，2009年，因为世界金融危机的影响，几度传出丰田将退出F1的传闻，但是最新的消息是，丰田还是会留在F1之中。

丰田的山寨之路，是在起步的时候注重借势，借助著名厂商的成熟做法，然后根据市场的需求做出修正，以迎合消费者的喜好。在获得市场和利润后，再一步步创新，打造自己的影响力，成为受尊重的企业。

联想山寨之路：从制造到营销

联想集团成立于1984年，当时由中科院计算所投资20万元人民币、11名科技人员创办，如今，联想集团已经发展成为一家在信息产业内多元化发展的大型企业集团。2005年5月，联想集团完成对IBM个人电脑事业部的收购。在美国《财富》杂志2008年公布的全球企业500强排行榜中，世界第四大计算机制造商联想集团首次上榜，排名第499位，年收入167.88亿美元。

20世纪80年代的联想，并不像现在这么有影响力，当时的联想，不过是中科院计算所下面的一家注册资本20万元人民币的小企业，通过做着各种各样的贸易来维持生计，即使后来找到了做电脑的途径，也不过是一家贸易型企业。在中关村，这一类企业非常多，联想也不是最有实力的一家，当时最出名的是“两通两海”：信通、四通、京海、科海。

联想开始做的是IBM的代理，后来选中了一家叫AST的公司签订了代理协议。AST的电脑现在已经在市场上消失，但是在当年，却是中国市场的前三名。不过，联想的高明之处，并不是将这个品牌的电脑销量做到多大，而是在签订代理协议之初，就打定了主意，要取而代之。

由于代理AST的成功，在联想与AST之间的关系中，联想获得了很大的主动权，了解了很多计算机生产制造方面的知识，为自己进入计算机制造业打下了基础。随后在20世纪80年代末，联想收购了香港一家主板生产商，并且组建了自己的研发基地和生产基地，开始真正生产自己的电脑。

而联想电脑真正的大发展，是从学习惠普开始的。1987年，联想开始代理中国惠普的惠普绘图仪，但联想当时的代理业务还处在批零兼营的启蒙时期。合作双方真正的幸福时光是从1992年开始的。

1992年4月，联想CAD（计算机辅助设计）事业部在北京西郊宾馆举行了国内第一次代理商大会。会上，CAD事业部正式向20多家代理商宣布，联想将100％通过代理商销售，自己不再直接做零售。“当时很多条款都是模仿中国惠普和其代理商的协议，尤其是价格条款，”作为中国第一份分销代理协议的起草者，林杨回忆当时的情形时说，“惠普是按承诺的销售量给代理商折扣，我们也这么干。”现任神州数码常务副总裁的林杨当时正是联想CAD部的副总经理。根据林杨的回忆，在当时的这份协议中，已经有了关于价保的条款，但还没有涉及返点的政策，“至于账期，有，但很短，而且都是凭口头承诺，凭信誉。”——信任自己的合作伙伴，诚实而正直地做生意，这正是联想所学到的惠普之道。

联想真正走向成功的第一步，是学习惠普的分销模式，这对于当时的联想，甚至对于整个中国IT渠道的发展来说，意义都绝不仅只是一种销售模式的探索。1994年，临危受命的杨元庆被推到了微机事业部总经理的位置上，杨元庆的成功正在于他销售联想微机的业绩。而事实上，他当时的成功秘诀就是“学惠普”。

杨元庆在联想微机部所做的，首先就是废除公司的“直销体系”而建立彻底的“代理制”，然后是制定一套完善的代理政策。当时“所有的人干所有的事”的直销模式已明显难以支撑联想沿着贸工技（一个企业如果以贸易优先就叫贸工技）的思路做大做强的蓝图，凭着在CAD部门所积累的对惠普分销模式的理解，杨元庆开始把惠普公司的销售模式全盘复制到联想。他采用世界上所有大公司一直采用的叠床架屋的结构，把销售的触角伸向这个国家的每一个角落，甚至不惜冒着巨大的风险，毁掉前辈用了10年心血建立起来的直销模式。在这一过程中，杨元庆依靠自己的果敢，成为众人瞩目的人。正如著名的《联想风云》中所说，杨元庆在“向中国人展示一种全新的销售模式”。而事实证明，直至今天，这种模式依然是最适合中国市场的主流销售模式。

惠普在中国采用了一种特殊的分销模式，它的分销商始终保持在十家左右，尽管每年会有一两家的调整，但从没有过大的波动。1997年或许可以算做惠普渠道政策发展中的一个分界，1997年之后，惠普将目标市场从一类城市拓展到了二三类城市，在分销商没有增加的情况下，二级经销商迅速扩张到了各中小市场，并在全国建立了近1000家惠普专卖店。此外，惠普开始在全国各分公司和办事处设立直接面对客户的销售经理，向客户提供产品和方案信息，以及技术培训。这些销售经理可以直接从客户手中得到大量订单，但要把国内订单全部交给分销商或经销商，由渠道来完成收款和物流。在市场日益透明、中间商的服务和价格开始广受质疑的时候，惠普的做法不仅满足了消费者的心理，也兼顾了渠道的利益。

联想正是靠着模仿惠普，学习惠普，才取得与惠普同样骄人的业绩。

联想除了在渠道方面借鉴和模仿了惠普外，还在营销手法上向三星学习。三星虽然在设计和技术上有特别优势，但?，要真正成为世界知名品牌，就必须得到欧美市场的主流消费者认可。三星的做法是赞助奥运会，而且是成为奥运会最高规格的赞助商——10家全球赞助商之一。奥运会是全世界人们都关注的一个体育盛会，赞助奥运会，毫无疑问会得到全球范围的关注，同时，奥运会也是一个高端门槛，要成为奥运会最顶级的赞助商，必须支付巨额的赞助费用。因此，这一赞助行为，也体现了企业的实力。三星通过赞助奥运会，成功地将自己塑造成为一家全球知名的企业，并且为自己开拓全球市场扫清了道路。

联想在2004年之后的营销策略，多少带有点三星的影子，那就是开始注重体育营销，广泛参与和赞助全球主要的体育赛事。在赞助北京奥运会之前，最大的体育营销是成为2006年意大利都灵冬奥会的赞助商。在冬奥会期间，为了让海外市场了解这个来自中国的品牌，联

想笔记本电脑、台式PC等都高调亮相，并通过视频方式接入了世界各地的分会场。

为了冬奥会，联想提供了近5000台台式电脑等设备，同时，还为冬奥会提供了为期16天的技术支持与服务。而为了保证联想电脑的运行和服务的到位，时任联想董事局主席的杨元庆亲自坐镇意大利都灵，同时有近100名技术工程师和项目管理人员常驻都灵。联想为都灵冬奥会的服务赢得了各方的赞誉，也让世界各国的消费者看到了联想的品质。

通过都灵冬奥会的演练，联想为赞助北京奥运会锻炼了队伍，积累了经验。联想为北京奥运会支付了5亿元人民币，在奥运会期间，联想通过多个步骤，充分利用了奥运会的营销机会。一方面是成为奥运会火炬官方合作伙伴，由联想创新设计中心设计的“祥云”火炬被确定为北京奥运会的火炬，将随着全球传递走遍五湖四海。另一方面是在全国1000多个县开展奥运联想大讲堂，许多主讲人是奥运会冠军。

为了保障北京奥运会的顺利进行，联想为北京奥委会提供了15000台台式电脑。此外，联想也提供了笔记本、服务器、桌面打印机、显示器等计算机系统设备。北京奥委会的计时计分系统、赛场成绩系统、评论员信息系统等所有信息系统都是在联想的设备上运行的。

除了在营销手法上的模仿之外，联想甚至在战略上也不断学习模仿一些全球著名企业。在2000年前后，联想曾经确定了多元化、国际化的战略目标，其中多元化明显受到美国通用电气的影响。联想从其他成功企业身上不断学习的心态和能力，都值得广大国内企业学习。

淘宝山寨之路：运营模式

淘宝网由阿里巴巴集团于2003年5月10日投资创办，目前业务跨越C2C（个人对个人）、B2C（商家对个人）两大部分，是亚洲最大网络零售商圈，并致力于打造全球首选网络零售商圈。

据2007年第三方权威机构调研，淘宝网占据中国网购市场70％以上的市场份额，C2C市场占据80%以上的市场份额。截至2008年1月，支付宝注册会员超过6300万，覆盖了中国绝大部分网购人群；2008年一季度，淘宝网交易额突破188亿元人民币，2007年全年成交额突破433亿元人民币。到2008年年底，淘宝网注册会员超过8000万人次。

说起来，淘宝的出生，就带有明显的山寨痕迹。淘宝的本意，是为了狙击eBay，在C2C市场埋下一支伏兵，殊不知，这支伏兵越来越发展壮大，马云也就见势拆招，将淘宝打造成了中国甚至亚洲C2C市场的龙头老大。

在中国，淘宝不是第一家进入C2C市场的网站，在淘宝出现之前，易趣已经在C2C市场有了五六年的耕耘，占据了90%以上的市场份额，是名副其实的行业霸主。

2003年，美国领先的网络购物网站eBay注资3000万美元，获得易趣33%的股份，易趣也更名为eBay易趣。在此基础上，易趣不但拥有了国内的市场，也拥有了国外购物网站的丰富经验和资源，在中国市场上可谓是如虎添翼。这一年，马云在日本出差的时候，仔细思考了美国的C2C霸主eBay的模式。

马云经过思考后发现，eBay的平台、架构等，和阿里巴巴倾力打造的中小企业平台如出一辙，只不过，阿里巴巴的重点是中小企业，而eBay的重点是普通的消费者。或者说，阿里巴巴的模式是B2B，而eBay的模式是C2C，但是，不管是B2B还是C2C，不过是人们为了区分方便而贴的一张标签，本质其实是一样的，都是给买卖双方提供一个平台，再向买卖双方收取服务费。只要C2C中的卖家做出了规模，

那就成了企业，C2C也就变成了B2B。马云立刻意识到，eBay进入B2B市场是必然的。

淘宝正是在这种情况下应运而生的，因此其目的性非常强。在网站的主旨思想、架构、平台、经营模式等方面，淘宝对于易趣多有借鉴。淘宝一露面，就显示出山寨的特性，它的一招一式无不显露着山寨的影子：

价格策略 当时的易趣，对在其网站上进行交易的用户，收取了商品登录费、店铺使用费、成交费等一系列的费用，而中国的国情是，大多数网站都靠广告费用支撑，谁一旦收费，就有被网民抛弃的危险。淘宝借助对中国国情的了解，找到了打败易趣的有力武器——免费。易趣收费的部分动机也许是对参与交易的双方形成一次筛选，使参与交易的双方更加可信，在一定程度上保证了交易的可信度。但是，事后证明，它的“好意”未必能得到那些习惯于免费使用网络的中国网民的理解。

虽然当时易趣占据了C2C市场90%的份额，但是，这个基数是500万，而中国当时的网民有8000万。也就是说，易趣的90%，其实连网民整体数量的6%都不到。马云想，如果谁能够将其他的网民纳入到C2C中来，那么，谁就将成为C2C市场真正的霸主，易趣的90%将微不足道。事情也正是朝着马云的设想发展，在中国网民习惯免费的情况下，淘宝网的推出，大大降低了在网上交易的成本，吸引了一大批以前不参与C2C的网民进入到这个市场。同时，也吸引了一大批易趣原有的“店主”转战到淘宝网。

开始的时候，由于买家信用、使用习惯等的黏附效应，导致出现了一种“易趣展示，淘宝成交”的现象。原因是，淘宝和易趣模式上相差无几，淘宝的免费，对于是否成交都要交纳商品登录费的易趣卖家来说，不能不说是种“天上掉馅饼”的诱惑。但要他们立刻抛弃易趣而转投淘宝也不太容易，因为这样一来，在易趣长期积累下来的信用评价和客源，就全部失去了价值，等于要从头再来。心思有些活络的易

趣卖家想到了一个变通的方法，即在淘宝开分店，以易趣的信用招揽淘宝的买家，如果可行就多了个免费的渠道。这样，“易趣展示，淘宝成交”自然而然出现了。

通过免费这第一招，淘宝不但将C2C的市场扩大了，而且，还挖来了原来易趣的很多用户，一举两得。

渠道策略 网站最重要的是要有人气，只要登录某一网站成为网民们的习惯，网民就成为了网站的忠实用户。但是，无论如何，要想有更多的网民登录你的网站，必须让更多的网民先知道你的网站。

由于直接与行业老大进行竞争，淘宝自然成为易趣扼杀的对象。易趣为了在主流的渠道屏蔽淘宝的“声音”，与国内的门户网站（如新浪等）签订排他性的广告协议，一旦易趣在上面投放了广告，就不允许有淘宝的广告出现。于是，在很长一段时间内，在门户网站上根本见不到淘宝的踪影。但是这种封锁不但没有将淘宝击败，反倒让淘宝走出了一条新的接近客户的道路。同时，易趣因为排他性条款而多支出了很多广告费，背上了沉重的负担，结果便宜了那些门户网站。

淘宝采取了两种方法应对易趣的打击：一面向媒体诉苦，指责易趣恃强凌弱，博取舆论同情；一面采用“以迂当直”的战术，绕开被封锁的门户网站，直接将广告投放到人气比较旺的个人网站及共享软件上，总算钻出了一条网络“隧道”。

网络是虚拟的，但网站所争取的注册用户是真实的人，所以紧接着淘宝不惜血本地将广告投放到人流集中的路牌、灯箱、车身及电视媒体。这种常规渠道让淘宝取得了局部优势，品牌和免费策略日渐传播开来。同时，淘宝在平台方面着实花了不少心思，在参照易趣优点的同时，也修正了对手的很多问题，在界面亲和力以及客服人员的响应速度方面都相对好于易趣。

淘宝的公关人员每隔一段时间，便出来宣布注册用户数增长多少，成交额增长多少，对易趣实施心理战术，这些数字经媒体大加渲染后，淘宝“茁壮成长”的架势压得易趣坐立不安。截至2003年年底，

淘宝一共吸收了大约30万名注册会员，当然其中也包含了一部分易趣的会员。

2004年4月雅虎与新浪合作的一拍网成立，新浪撤掉易趣广告，易趣广告围剿阵容悄然解体。

市场策略 淘宝紧紧围绕用户需求做文章，贴近网络用户而不是让网络用户迁就自己。淘宝的免费策略，就是贴近用户需求的最典型表现，但是，真正使得淘宝成为C2C市场领导品牌的，是支付宝的推出。

作为只提供交易平台的网上卖场，对买卖双方并无绝对的约束力，如果货款或是商品出现了问题，风险只能由买卖双方承担。卖方为了保护自身利益，通常会采用“款到发货”的模式，在这种情形下，即便有以往交易记录作为考量，买家仍要承担非常大的交易风险，这是谁都不愿意的。这也是之前网络交易成交数量不少，但金额偏低的主要原因，买卖双方都处于小心试探的阶段。所以如果不解决支付风险问题，网上交易很难有更大的进展，市场容量也就不可能扩大。买卖双方以及整个市场都在呼唤第三方信用中介的参与，以保证交易的顺利进行，然而每个人都知道“趋利避险”，谁肯出来承担起这个风险呢？易趣没有做到，其他对手也没有做到，这无疑就是市场之虚，是淘宝的契机。

2003年10月，淘宝抓住了支付风险这个人人回避的市场空白，试探性地发布了“支付宝”服务——买家将货款打入淘宝提供的第三方账户，确认收到货物之后再将货款支付给卖家。这无疑大大降低了买家的风险，买卖双方对此当然是举双手赞成，由此淘宝的会员注册数和成交率便节节攀升。

易趣并非不知道这个问题，只是正忙着与eBay全球平台进行对接，无暇顾及。而eBay的另一法宝——PayPal支付系统想引入中国，政策性障碍让其举步维艰。易趣对“支付宝”的推出大感意外，但PayPal情结又难以割舍，前思后想仍是举棋不定。

然而，易趣的犹豫并没有挽住时间的脚步，同样也不能减缓淘宝前进的速度，时隔一年，淘宝借助“支付宝”之力，注册会员数突破了300万大关，同比增长10倍还多，单日成交额更升至900万元人民币。眼红心热的易趣再也无法忍受远水不解近渴的状况，只好退而求其次，推出与“支付宝”相类似的“安付通”，可惜新意寥寥，反响平平。

2005年2月淘宝以先行者的姿态承诺，只要在交易中使用支付宝，出现问题时，支付宝负责全额赔付，很快淘宝网上70%的交易使用了“支付宝”，支付宝的用户数攀升至200万。原本在易趣、淘宝都开店的卖家，心头更为松动，开始考虑是否移师淘宝，以节约在易趣上的登录费用，于是不断有易趣会员投向淘宝的怀抱，“易趣展示，淘宝交易”的模式越发成熟。

2005年4月，淘宝网和搜狐宣布结成战略联盟，紧接着在5月，成为MSN中国拍卖频道的合作伙伴。6月8日，淘宝宣布支付宝再次升级，不仅加入了物流环节，还可支持外部商家和买家使用，甚至直接置于QQ、MSN等聊天工具的对话框中，快速实现支付宝网上支付。由此，淘宝完成了“流量”带支付的战略布局。

作为拷贝易趣运营模式的淘宝，能在模仿的基础上深知变通之道，懂得虚实进退，从一家跟随行业领先者的“山寨”企业，转变成了被人跟随的领先者，实现了“山寨”企业的华丽转身，堪称山寨企业的典范。

当当山寨之路：商业模式

当当网是全球最大的综合性中文网上购物商城，由国内著名出版机构科文公司、美国老虎基金、美国IDG集团、卢森堡剑桥集团、亚洲创业投资基金（原名软银中国创业基金）共同投资成立。

自1999年11月正式开通以来，当当网一直保持高速度成长，业务规模每年增长率超过100%。如今，当当网成为全球最大的、以图书为主体、兼营特色百货的中文网上书店。它为全世界的网上消费者提供60万种图书音像，并有家居百货、化妆品、数码等几十个类别共计百万种商品。其方便超值的网络购书及购物，每天让近千万的网上消费者轻松得到精神和物质上的享受。

2003年8月24日，英国知名财经杂志《经济学家》曾发表《当当网在中国成功复制亚马逊》一文，盛赞当当网正在创造着一个华文世界的电子商务奇迹。此文也正好说明了当当的山寨起家性质。

对于“成功复制”的这种说法，当当网总裁俞渝既现实也洒脱地说：“中国古话说得好，三人行必有我师焉。择其善者而从之。‘当当’不耻于当学生，因为有得学比没得学要好。”

俞渝拥有MBA学位，丈夫李国庆也经营一家成功的图书公司——北京科文书业图书公司。因此，俞渝就决定放手一试成立一家网络书店。1997年，32岁的俞渝从纽约回到北京定居，作为年轻的“海归”派，她急切希望在祖国一展抱负。

互联网以及基于互联网的商业模式在美国兴旺发达，被人效仿似乎是顺理成章。然而从战略角度而言，对照标杆企业复制建立一个新企业，资源上的契合无疑是日后成功的保证。在当当处于准备期的1997年前后，俞渝和丈夫通过分析亚马逊模型，开始筹备、制作书目信息数据库。后又通过观察亚马逊的做法，触发灵感，其中最受触动的一点是建立多个送货地址，为顾客设计好清单，然后将这些理念灌

输给同事，鼓励旗下140名员工从亚马逊网站上订购物品，吸取经验，再照顾客需求分类。

俞渝说：“从战略层面上讲，我们真正模仿亚马逊的只有两点：一是它是多品种战略，即让顾客有更多选择；另一个就是它的价格战略，样样打折，用低价让顾客在当当得到实惠。”

俞渝并不否认当当模仿亚马逊，而且同时也强调：“我们的老师绝不只有亚马逊，作为一个‘网上的大卖场’，我们的老师还有家乐福、沃尔玛这些传统零售业者。”她认为，无论中国的信息社会化程度、电子支付的手段和观念、物流运输体系的建设等，都无法与美国、与亚马逊所处的商业环境相比。因此，创造性地模仿，成为最终模仿战略中关键也是必需的环节。

模仿的大忌是“照搬”，然而重新建立新规则对管理者能力的挑战也是巨大的。如何将模仿的战略与创新的精神作为企业的一种文化让每一位员工认同，需要CEO的推动。

“推动模仿战略的实施，最重要的是强调企业的学习精神。”《纽约时报》曾报道，俞渝要求当当每个员工都要阅读《电子商务之父——亚马逊网络书店传奇》这本书。并且鼓励员工从亚马逊网站上订购物品，获得体验并吸取经验。在俞渝看来，“一个人是有惯性的，一个企业也是。而且企业的惯性所引发的惰性往往更大。一方面当当时刻关注标杆企业的发展；另一方面，当当也用不断的流程再造来打破惯性。”以开阔的视野和理智的心态来模仿，是对CEO领导力的考验。俞渝认为，标杆企业的价值的确有很多，但是像亚马逊这样的企业本身也是“蹚路者”，盲目地模仿只会重蹈覆辙。比如，当初亚马逊财大气粗之时，在全国狂建了8个35万平方米的配送中心，比如亚马逊为提高技术门槛收购一些技术公司，这些举措当当都没有模仿。因为俞渝认为：“做这些对提高核心业务价值不大”。

俞渝在做总结时强调，当当在模仿亚马逊的过程中，根据现实的商业环境进行了四点创新：一是收款模式的创新。中国是现金交易的

大国，在网上信用卡支付还不普及的情况下，货到付款，并且最终由递送员将款项给发送公司，再汇至当当的账户上，成为适应现实的良性运转模式；二是配送环节的创新。中国没有UPS、FedEx这样覆盖美国乃至全球的物流企业，当当现在的做法是航空、铁路、城际快递、当地快递公司齐上，尽管管理和协调的难度增加，但却解决了最短时间内送货上门的问题；三是交货速度的创新。在亚马逊，网上购物后通常在7个工作日后交货，但是当当经过研究比较发现，亚洲特别是中国消费者的耐心非常有限。于是当当在交货速度上，力求快速。北京的消费者网上购买通常第二天即可送达，而上海、广州、南京等一些较大城市通常在3天到5天内可以收到；四是服务的创新。中国消费者没有像美国那样经过一个邮购的商业模式，对他们来说，网上购物就像是“隔山买牛”。让他们最大限度地放心，不仅需要政策、制度的保证，同时也需要多种服务手段的提供。当当摒弃了美国网上购物与顾客沟通模式的单一化，而是用电话、E-mail、QQ、BBS等多种手段，消除中国消费者网上购物的陌生感，降低尝试风险的门槛。

在分析当当的基础上，我们也不妨来看看作为竞争对手的卓越网的发展。由于抓住了网上购物的快速发展机遇，卓越网和当当网一起成为了网上购物行业的标志性企业。但是，随着时间的推移，当当网给人的感觉是一家本土企业，成了全球最大的中文网上商城；而卓越网，在被美国亚马逊控股之后，则在发展势头上被当当网超越。这其中的问题，未必与卓越网被外资并购以后，模仿和创新精神的缺失无关。

腾讯山寨之路：产品模式

腾讯公司成立于1998年11月，是目前中国最大的互联网综合服务提供商之一，也是中国服务用户最多的互联网企业之一。成立十年多以来，腾讯一直秉承一切以用户价值为标准的经营理念，始终处于稳健、高速发展的状态。

腾讯QQ的发展深刻地影响和改变着数以亿计的网民的沟通方式和生活习惯，它为用户提供了一个巨大的便捷沟通平台，在人们生活中实践着各种生活功能、社会服务功能及商务应用功能；并正以前所未有的速度改变着人们的生活方式，创造着更广阔的互联网应用前景。

赢得数以亿计的中国年轻人青睐的即时聊天工具腾讯QQ，最开始也是模仿别人的。其最先模仿的是国外流行的ICQ，然后在国内有了OICQ。通过不断地改良，最终演变到了目前的QQ。可以说，QQ与ICQ相比，它们在技术上没有太大的差别。QQ后来能够比ICQ更受欢迎的重要原因就是马化腾能够很好地把握中国的市场需求，同时根据中国人的使用习惯，对QQ许多方面进行了相应的创新，使QQ更加符合中国消费者的使用习惯，因此，QQ最终能够取得成功。

和大多数成功的国内互联网公司类似，腾讯的成功也是从模仿开始，但腾讯的成功之处也许是能够在模仿中进行有效的创新。“创新和引入并不矛盾。例如，日本和韩国的汽车，都是从引入做起然后才开始创新的。我们所提倡的是聪明的引进，并不断地在此基础上进行创新。”马化腾说。

腾讯的核心产品QQ即是这种模仿创新的典型案例。实际上马化腾从不讳言QQ当初是作为ICQ的一个模仿者出现在中国用户面前，但QQ的成功绝不是因为模仿。“QQ本身是一个仿制品，但是像离线消息、QQ群、魔法表情、移动QQ、炫铃等都是腾讯的创新。正是有了创新的产品才有了QQ庞大的用户群，这成为撬动整个腾讯体系的支点。”马化腾认为这些创新是QQ能够最终超越ICQ的关键所在。

实际上腾讯目前众多的产品中都能找到这种模仿式创新的影子：网络游戏、电子商务(拍拍网)、无线增值以及门户网站(www.qq.com)等。和众多尝试多元化而惨遭失败的互联网公司不同，大举扩张的腾讯却几乎在所有的领域都取得了成功。

不仅是在产品层面，甚至在创新机制的建立上，马化腾及其团队也并不回避模仿。2006年10月腾讯宣布投资上亿元人民币设立腾讯研究院，以吸引中国的科学家和技术人员加盟，这无疑同Google和微软等跨国公司的研发创新机制有偶合之处。不仅如此，腾讯还几乎同时推出了QQ网实验室(labs.qq.com)，以充分吸收用户的想像力和需求，这种方式同样也类似于Google的一些做法。“除了将创新作为腾讯的核心价值观之外，我想一个健全的创新体系和机制是腾讯能够保持创新活力的保证。”马化腾表示。除此之外，腾讯在北京、上海、深圳、广州建立了用户体验观察室，这已经成为国内互联网公司的首创。

对于一个雄心勃勃的公司而言，这种持续的学习和创新能力无疑弥足珍贵。美国投资银行高盛公司在其2006年发布的研究报告中指出，在未来中国的互联网公司中腾讯最有可能实现沟通、门户、商务、搜索和支付5类业务的最佳组合。

在成功地进行模仿创新以及搭建起公司内部的创新体制以后，这个以小企鹅为标志物的公司正在步入自己全新的创新之旅。“我想创新不仅仅局限于技术、产品等方面，还包括商业模式的创新，以及用户体验的创新。”马化腾为腾讯进入下一个全新的创新阶段而兴奋不已。

在腾讯的财报中有一项看起来很特别的业务——互联网增值服务，这项业务2006年第三季度的收入达到6200万美元，占据腾讯总收入9320万美元的66.5%。这项业务的详细构成是网络虚拟形象和网络社区服务，之所以称这项业务“特别”，主要是因为在别的互联网公司中并没有类似的业务。在复制成本相对较低的互联网领域，这甚至可以称为奇迹。几乎任何一种具有一定规模的商业模式都会出现众多的跟随者。

无论是网络游戏还是综合门户，在领先者的背后总会有几个成功的追随者。而腾讯的互联网增值服务却几乎没有一个成功的追随者，不仅如此，腾讯还成功地复制了其他互联网公司的商业模式。这便是马化腾所言的商业模式创新。

2007年3月，马化腾还在腾讯内部掀起新一轮的战略创新，为竞争者设置更高的进入壁垒。“我们将围绕用户在不同年龄阶段及不同生活场景中的需求变化和消费行为进行产品设计，提供更深层的内容服务。主要包括三大产品策略：一个是QQ在工作中的应用，一个是在学校环境中的应用，还有一个在家庭环境中的应用。”马化腾认为腾讯已经成功搭建起QQ、QQ.com、QQ游戏以及paipai.com四大核心平台并分别形成了规模庞大的社区，接下来的创新将是在这四大核心平台上定制不同的功能应用。

吉利山寨之路：多方求索

浙江吉利控股集团有限公司是国内一家民营轿车生产经营企业，始建于1986年，经过23年的建设与发展，在汽车、摩托车、汽车发动机、变速器、汽车电子电气及汽车零部件方面取得辉煌业绩。特别是1997年进入轿车领域以来，凭借其灵活的经营机制和持续的自主创新，取得了快速的发展，资产总值超过80亿元人民币，连续三年进入全国企业500强，被评为“中国汽车工业50年发展速度最快、成长最好”的企业，跻身于国内汽车行业十强。

吉利的成功，首先在于以丰田为镜。

丰田创始人丰田喜一郎于1933年仅投资13万美元成立了汽车部，设计出AA样车后，1933年5月第一辆命名为AA的车问世。一年后，A1开始小批量生产，这是一款大型轿车，外壳呈流线型，很美观，与当时的克莱斯勒Airflow车型相似，配备6缸3.4升发动机，输出功率为62匹马力。从1933年开始，丰田开始了“车到山前必有路，有路就有丰田车”的传奇经历。纵观丰田发展史，“模仿生产—低价入市—自主研发—技术领先”就是丰田从弱到强，从一个日本的民族品牌成长为世界品牌的发展之路。

吉利1996年生产的第一辆车是名副其实的“拼装车”，它的悬架和轮胎来自吉利集团副总顾明伟的红旗车，4个车门是吉利董事长李书福的奔驰车上拆下来的，再加上买了一部分底盘散件，车上的其他部分是按照红旗和奔驰的样本，依靠尺子测量，用图板画图，然后让扳金工手工敲出来的。为了节省成本，这辆车的前盖板是用玻璃钢制造的。

1998年下线的两厢豪情是吉利模仿造出的第四辆车，吉利买了几辆刚推出的标准夏利样车，改出一辆豪情来。豪情的设计依然是靠最传统的图板铅笔，连完整的图纸都没有。

吉利的初期开发主要靠用“榔头”敲出来的样车开发模式，采用“逆向开发”的办法。2005年上市的自由舰是第一辆完全按照国际通行的开发流程和开发模式所做的与“逆向开发”完全相反的“正向开发”项目，具有了完整的数模图纸。2001年丰田发动机涨价，吉利组织了大批的工程技术人员，5个月后在模仿8A发动机的基础上，把一款具有自主知识产权的479Q发动机开发出来。

吉利于2007年5月对外宣布进行战略转型，并且提出“以丰田为镜，欲与国际品牌同台竞技”的战略构想。从创业历程来看，二者极为相似，吉利经过十年的磨炼，制造工艺和科研水平已经达到一定的水准。吉利集团董事长李书福在各种场合多次强调，吉利要从原先的低价竞争向技术领先转型。

吉利为此做了很多准备，战略转型宣言发布后不久，第一款中级轿车吉利远景就隆重下线，吉利远景融合了吉利最新科研技术和最新科技成果，作为吉利进军中高端市场的试金石。为了打破消费者的传统观念，吉利将远景与丰田卡罗拉放在一起，用远景和卡罗拉进行全方位比较，在全国200家媒体的见证下，吉利远景用实力征服了这些媒体和消费者。吉利集团副总裁王自亮在接受媒体采访时指出：吉利远景与丰田卡罗拉之间的比较，不是一种简单的比试，而是吉利的一种态度，一种学习的态度，通过与国际品牌之间的比较，将一个拥有高度技术水平和工艺品质的吉利展现在消费者面前。

吉利集团常务副总裁杨健在接受采访时曾明确指出：世界汽车工业百年树立了两种学习的标准，一个就是通用，通过资本占领市场，运用资本的力量扩张市场，这种方法需要巨额的资金和过硬的品牌支撑；另一个就是丰田，通过产品占领市场，运用性价比这个武器改变消费者的传统看法从而占领市场，这种方法需要自主核心技术、过硬的产品和优秀的服务。吉利只有通过自主创新，研发自己的核心技术，生产过硬的产品才能与国际品牌进行竞争，也正是基于这一点，吉利把丰田作为学习的镜子和标杆。

吉利方面也多次声称，这种学习不限于远景对卡罗拉的学习，而应该是对丰田全方位的学习，从产品质量到企业管理再到企业理念和企业精神，丰田是吉利最好的老师。在长春车展期间，曾有记者就吉利以丰田为镜一事采访日本一车企高层，这位松井先生指出：现在汽车发展的环境和当年丰田的时候是不一样的，但（吉利）产品在中国和世界市场还是很有竞争力的。

在很多人眼里，吉利还是夏利的“模仿秀”——两者外形很像，市场定位也很像，“心脏”都用的是天津丰田生产的“8A发动机”。说吉利车是汽车舞台的“模仿秀”，吉利集团总裁李书福自己也承认。他说：“实际上，中国的汽车走的就是模仿的路子。一个刚刚成立不久的汽车生产企业，不产生‘模仿’的痕迹是不太现实的。不可能马上就具备整车开发能力。应允许他们模仿，在模仿中创新，而不是‘克隆’。”

作为低价车的代表，吉利车一度曾经被很多人质疑，认为5万元人民币以下的车，自己根本不会考虑，因为不相信这么低价位的车，能够保证驾驶的安全性。但是，随着时间的推移，以吉利车为代表的低价车，经受住了市场的考验，不但生存了下来，而且发展壮大的速度也出人意料，曾经传出收购英国的老牌汽车厂商罗孚。虽然最终罗孚被南汽收入囊中，但是，吉利掌门人李书福的脚步并没有停止，后来有消息说，吉利考虑收购因为金融危机而面临困境的世界知名汽车厂商沃尔沃。不过，与上次收购罗孚时急于承认相比，这一次李书福第一时间予以否认。不论最终事实究竟怎么样，吉利的发展是无可置疑的了。

在吉利的身上，在李书福的战略变化中，我们可以看到具有山寨精神的企业要突破山寨瓶颈的一个关键，就是不要满足于做一家具有山寨精神的企业，而是要将山寨精神作为企业发展的一个手段，通过这样一种具有优势的手段，以最快的速度发展壮大自己，从而能够摆脱山寨精神的一些负面品牌影响，树立持久的品牌形象。如果一味地

以山寨精神为傲，忘却了自己采取山寨精神的初衷，这将使得企业被禁锢，陷入低水平的发展之中。

可怕的不是出身是一家具有山寨精神的企业，而是做了一家只在山寨层面生存的企业。也就是说，作为具有山寨精神的企业来说，不要忘记自己的目标，同时，也不要局限于自己的手段。只要有目标，在合法的前提下，要做的就是采取最有效和最经济的手段。只要能够做到这一点，山寨精神就值得我们永久推崇。

小霸王山寨之路：敢为天下后

1989年，段永平还就职于怡华集团旗下的日华电子厂，担任厂长的职务。在他接手日华之前，该厂已经是身负巨额债务。他凭借改革浪潮的机遇和对市场的把握，率领团队，在多如牛毛的游戏机厂家中脱颖而出，开发出了介于电脑与游戏机之间的“小霸王学习机”，并以低廉的价格让中国父母满足子女对电脑的追求，从此，“小霸王”一骑绝尘，称王称霸，充斥市场，一炮走红。而后经过三年的不懈努力，终于使这个小厂创造出了年10亿元人民币的产值。这一直称为企业界流传的佳话。如今的怡华集团，已经发展成为集五金、灯具、汽车配件、电子等多种产品生产的集团企业。

小霸王学习机的成功，无疑可以将之诠释成是山寨精神的成功运用。

在20世纪90年代，FC作为一款便携式日本游戏机，刚刚登陆中国，对于当时的中国家庭而言非常的昂贵。而且对于处在高考压力下的中国80后一代来说，他们的家长很难愿意把钱投资在电视游戏上。他们认为：孩子永远应该把学习放在第一位。

就是在这样的市场环境下，怡华的日华电子公司推出了一款叫做“小霸王学习机”的产品。将FC的芯片和功能集成到一个电脑键盘中，在此基础上，开发了一些用于学习和打字的配套卡带，价格也要比FC便宜。

和同样功能的FC相比，由于把这个“键盘”连接在电视机上时，家长相信他们的孩子不是在玩游戏主机，而是在使用一台家庭电脑学习，家长们对“小霸王”的态度也完全不同于对待日本的FC游戏机。中国学生的家长都争先恐后地给孩子购买了“小霸王学习机”。

小霸王的热销，扭转了日华电子长期亏损、面临破产的尴尬局面。

当然，段永平团队的成功，不可能仅仅凭借日本FC的芯片和键盘设计的外观。既然打了“学习机”的旗号，就要有学习的功能。

怡华集团又将不同阶段的课程和与之相关的知识结构，做成卡带的形式，满足各类学生的需求，进一步开拓了学生市场的电子产品销售渠道。家长更乐意尝试这种新鲜的学习方式。

同时，他们在研究日本原产卡带的基础上，还向市面上推出中国产的游戏卡带，这种中国特色的卡带与日本产品不同，里面的芯片很小，同样的游戏内容被简化和审改后可以变成多款游戏销售。这也是占据价格优势的重要原因之一。

谈及小霸王，我们就必须提起段永平，而提到段永平，我们就必须提到他在离开小霸王之后打造的第二个品牌——步步高。

1995年，离开小霸王的段永平在广东东莞成立了很多人并不看好的步步高电子有限公司。人们很快发现，市场上出现了一家与小霸王相似的公司，这家公司不但产品与小霸王相似，甚至一段时间之内的营销推广方式都如出一辙。待到媒体揭开谜底，才发现原来操盘手是同一人。

很快，段永平就使“步步高”步步登高，更成为中国无绳电话、VCD等行业中数一数二的名牌。2006年，当人们已经在逐渐淡忘步步高这个品牌的时候，步步高的创始人段永平，将步步高在国内的新品牌OPPO冠名在当时红到发紫的“超级女声”节目里，以他独特的方式再次引起大家对他和企业的关注。同时他还将广告大规模地投放到各个电视台的黄金时段的广告中，并由此缔造了OPPO品牌。

如今的步步高主要由视听电子有限公司、通信设备有限公司、教育电子产品有限公司三个子公司组成，在每个子公司各设一名CEO，CEO全权处理各自公司的重要事务。

段永平是一个“求稳”的企业家。步步高是在VCD竞争最激烈的时候进入该领域的，很多人说这是夕阳产业，段永平则认为夕阳无限好，人多的地方往往最安全，虽然失去了市场先机，但看清了前车之

鉴。所以才有段永平在经验步步高期间，推行的“敢为天下后”的经营理念——“实力本来就不强，还去搞什么新产品开发，肯定不行，凭咱们那点实力，也敢跟世界级的大公司相比吗？我先看人家国外大企业做什么产品，而且要看它什么产品好卖，然后我再做什么，这样成功的几率要大得多，日本的消费类电子产品能够超过欧美，采用的就是这种办法。”他大谈“先”与“后”的辩证关系，给人的感觉无非有两个：一、他还没有能力开先；二、开先容易成为悲壮的英雄，他只愿做个有颗平常心的平常人。

山寨精神核心实质：学习创新

华为在起步时也是以模仿起家的，为此还被思科告上了法庭，但华为是目前惟一一家切实打入欧美主流市场的中国企业，已抢占了欧洲运营设备市场四分之一左右的份额。是什么力量支撑华为取得如此巨大的成功呢?

答案就在于其谦卑的学习精神和不断的创新精神。为了学习，华为人曾集体帮着当时比自己实力更强的巨龙公司搬迁，但帮助搬迁只是幌子，其真正目的是了解巨龙的产品。更为重要的是，华为能在向其他企业学习的同时进行自主研发，不断创新。在华为旗下的8万多名员工中，有43%都是从事研发工作。截至2008年6月，华为已累计申请的专利超过29666件，连续数年成为中国申请专利最多的单位。

华为这匹中国的“土狼”，正是通过不断地学习和创新，才逐渐进化成国际化的“狮子”的。因此可以说，不断地学习创新，是企业由小变大，由弱变强的内在秘诀，也是山寨精神的核心实质。

模仿？复制？冒牌？剽窃？精髓在于学习

由于台湾芯片厂商联发科所提供的手机芯片集成度高，将芯片、软件平台以及第三方应用软件捆绑，提供“一站式解决方案”，使用者只要加个外壳和电池，就能制造出一部手机，致使各类山寨手机同质化异常严重，这也是导致很多消费者排斥山寨手机的重要原因。

针对山寨手机同质化严重的问题，有人说它就是纯粹的模仿、复制、冒牌和剽窃，但也有人说它的模仿、复制、冒牌、剽窃，精髓在于学习，因为有很多山寨手机厂商也在此学习的基础上取得某些突破，如天语便解决MTK平台搭载的800万像素摄像头等技术难题。

当前，经济社会日新月异，市场环境瞬息万变，给企业的发展带来诸多困难，面对高手云集的激烈竞争局面，企业只有与时俱进，不断进行探索与学习，才能保证企业的基本生存，使企业具备不断改进的能力，实现企业竞争力的提高，在竞争中持续获得胜利。

美国《财富》杂志指出：“未来最成功的公司，将是那些基于学习型组织的公司。”壳牌石油公司企划总监德格也认为：“惟一持久的竞争优势，或许是具备比你的竞争对手学习得更快的能力。”

在世界知名的企业中，也有不少是靠着加强学习和提升企业学习能力渡过难关的。

在20世纪80年代晚期，英国最大的汽车制造厂商Rover陷入了困境，每年亏损超过1亿美元。当时，Rover公司内部管理极其混乱，产品质量急剧下降，劳资关系日益恶化，员工士气低落，就是这样一个当时看上去奄奄一息的企业，如今却摇身一变，成为全球最富生命力的汽车制造厂商之一。这其中的秘诀，就在于该公司实行了一种创建学习型组织的管理模式。

1990年5月，Rover公司在内部成立了专门进行学习管理的机构——学习事业部（RLB）。在该事业部的成立大会上，总裁Day先生说：“我们别无选择，只有破釜沉舟，矢志成为学习型组织，才有出

路。”成为学习型组织被确立为Rover生存与复兴的基石。RLB的建立揭开了Rover人称为“公司内真正意义上的革命”的序幕。通过RLB的努力，员工、团队、部门乃至全公司产生了学习的自觉性，从而推动了个人和公司的不断进步。

具有山寨精神的企业，其学习能力更是企业发展壮大的关键因素。一旦市场上出现了新的产品、新服务、新思路，甚至是一点小小的改进，只要得到了市场的认可，就会像猎犬一样，紧紧地抓住不放，直至为我所用，为我所有。

人们常说，山寨企业就是在剽窃他人的劳动成果。其实，换一个角度，这种剽窃又何尝不是一种学习。山寨企业的模仿、复制甚至被人称为“剽窃”的能力，其实质体现的就是它们的一种学习能力，一种对于新事物的快速理解和迅速掌握的能力，没有这种能力，山寨手机企业不可能一夜之间红遍中国，也不可能在与品牌企业的竞争中赢得先机。而山寨企业如果没有这种强大的学习能力，也是不可能超越自身的局限，跟进甚至超越自己的学习标杆的。

学习对于任何企业来说都是非常重要的，学习能力是企业能够生存与发展的主要能力。对于一家山寨企业来说，之所以被称为山寨，肯定在某方面或者某些方面存在严重的不足，要么是研发能力欠缺，要么是技术落后，要么是刚刚进入全新市场，要么是资金比较匮乏……这就促使它们不断加强自己的学习能力，充分利用行业内外的研究成果或者技术经验，弥补自身的缺欠，在竞争中赢得较好的位置。

在现实性环境中，山寨企业向竞争对手学习的方式有许多，总结起来，大概可以分为以下一些情况：

复制：将竞争对手好的做法原封不动地照搬过来，成为企业自身的能力。比如说淘宝复制易趣的方式进入C2C市场，联想复制惠普的代理模式构建渠道，等等。

模仿：不是抄袭，而是对已经得到市场认可的产品或者技术进行学习。这种模仿，可以最有效地节约企业的资源，同时，也避免了企业独立研发所带来的市场风险。

跟风：在学习了竞争对手的某一优势后，进行自己的创新。也就是说，跟风是和竞争对手一起，将某一刚开始被市场接受的事物发扬光大，进而成为市场新的潮流。所以，跟风比模仿风险更大，它要求企业能够预判潮流，并促使潮流真正地出现。

借鉴：借鉴比跟风更进一步，它要求企业在观察到竞争对手的技术、产品或者服务等出现新的动向和趋势的时候，不是一味地采取跟随策略，而是认真分析，总结对手的优势与弱势，并吸收其优势部分，形成自己的特色。

不论是复制、模仿，还是跟风、借鉴，它们并不为山寨企业所独有，只是山寨企业把这些竞争手段上升到了企业的战略高度，把它们当作企业的核心竞争力。其实，任何类型的企业，都应该具有强大的学习能力，而成功的企业往往都是善于学习的典范。

万科先以索尼为师，学习售后服务，后又以新鸿基为鉴，再后来以美国的帕尔迪为标杆，还在相当长的时期内向中国海外集团有限公司学习工程建造与管理，甚至不惜发起“海盗行动”，从中海广挖人才。尽管当时引起了中海董事长的强烈不满，发文谴责，但万科的学习革命不能不说是公司成长的维生素。

企业只有不断学习，才能最快地更新现有的知识体系和管理模式，才能适应市场发展和变化的需求，才能最大限度地超越竞争对手，免于被市场所淘汰，然后才能朝着新的方向和新的高度进发。

企业的学习，表现在内部和外部两方面。在内部表现为企业所有成员自觉学习最先进的知识和技术，掌握市场最新动态；在外部表现为积极向其他企业学习优秀的运营和管理模式。为了更好地促进企业的学习，有必要在企业中推进学习型组织的建设。

学习型组织最初的构想源于美国麻省理工大学佛瑞斯特教授，他于1965年发表了一篇题为《企业的新设计》的论文，文中运用系统动力学原理，非常具体地构想出未来企业组织的理想形态：层次扁平化、组织信息化、结构开放化。企业员工之间的关系逐渐由从属关系转向为工作伙伴关系，不断学习，不断重新调整结构关系。

后来，佛瑞斯特的学生彼得·圣吉又进行了更深入的研究，奠定了“学习型组织理论”的基础。彼得·圣吉用了近十年的时间，对数千家企业进行研究和案例分析，于1990年完成其代表作《第五项修练——学习型组织的艺术与实务》。

彼得·圣吉在书中指出，现代企业最欠缺的能力就是系统思考的能力。它是一种整体动态的调配能力，缺乏它，许多企业将无法进行有效的学习，更不能有效地应对变化的环境。而现代企业的特点，分工明晰、各负其责，也使得企业被切割，企业中的员工的行动与其时空上相距较远，当不需要为自己的行动结果负责时，人们就不会主动去修正自己的行为，也就无法有效地学习。

一个真正的学习型组织，具有如下九大特点：

●拥有一个共同的愿景 共同愿景体现了组织中所有员工的意愿，是他们的共同理想。

●组织由多个具有创造性的成员组成 这些具有创造性的组织成员为了实现共同愿景而积极主动地进行创造性工作。

●善于不断学习 学习不但是一种个人化的行为，而且还是一种公共性的体验。

●多样性学习 学习型组织中的成员不仅要掌握本岗位所需要了解的工作技能、知识和信息等，而且要学习了解其他岗位所需要的技能、知识和信息等。

●结构扁平化 在物理层面上，是说从企业最高的决策层到最低的操作层之间，中间相隔层次更少。在抽象的运作层面上，是说信息和知识能够在各个层面之间顺畅而无损耗地流通。

●无边界行为 这是由通用电气公司前任总裁杰克·韦尔奇提出的。提倡员工之间、部门之间、地域之间进行广泛的交流，通过相互之间的学习，汲取新的思想。

●自主管理 充分相信组织成员的能力，让他们参与管理，也给他们进行自我管理的机会。

●家庭与事业平衡 努力使组织成员能够既拥有丰富的家庭生活，同时又拥有充实的工作生活，两者相得益彰。

●领导者是设计师、仆人和教练 创建学习型企业，提高员工素质，可以全面提升企业的软实力，一方面帮助员工实现个人价值，另一方面帮助企业实现科学持续发展，使得企业能够走以创新求效益的发展之路。

学习型组织的塑造没有固定的模式，也没有固定的学习型组织的类型，要根据企业自身的实际来确定学习的方法和学习的内容。如在微软公司，学习就是自我批评的学习，信息反馈的学习，交流共享的学习。

那么，企业应如何创建学习型的组织呢?

我们认为，企业应该通过这样四个方面去实现创建学习型组织的目标，它们是:

●设立适宜学习的组织结构 学习型组织以信息和知识为基础，其内部组织结构呈“扁平化”状态。建立适宜学习的组织结构，尽量减少企业内部的管理层次，实现组织结构的“扁平化”，可以使组织的学习效率更高，更容易产生创新的火花。

与传统组织结构相比，扁平化的组织，其优点在于灵活和民主，能减少交流沟通中的官僚主义，内部沟通更加频繁，而且易于调动员工的创造性，从而能够得到更加准确的市场信息，对包括消费者需求在内的环境变化做出更加迅速的反应。1981年杰克·韦尔奇就任通用电气公司CEO后，对通用电气的管理结构进行了大刀阔斧的改革。从1981年到1992年，该公司被裁撤的部门多达350个，管理层级由12层锐

减至5层，副总裁由130名缩减至仅仅13名。通过这一番改革，通用电气的官僚主义大为减轻，灵活性得到显著提高。

●营造积极主动的学习氛围 企业要创建学习型组织，就必须要使创建学习型组织的理念深入人心，达到全员主动学习的景象，在企业中营造“无人不学、无处不学、无时不学”的浓厚氛围。

在营造积极主动的学习氛围的过程中，领导层和管理层介入学习是非常重要的，这一点在IOI公司由盛转衰、又由衰转盛的过程中得到了充分证明。IOI公司CEO杰瑞和马莱尔针对公司业务红火却有过半经理人辞职创业的险境，提出了一个重振计划，核心内容是将公司改造成一个学习型组织。

公司领导层制定了学习条例，自上而下对学习行为进行了规范。在创建学习型组织的过程中，IOI公司的经理们重新明确和发现了企业的核心竞争力，并制定了一整套员工技能和个人发展的评估体系。在IOI公司，经理人经常向一线员工征求意见，并鼓励他们提出意见，并对员工的意见和建议给予及时反馈。与此同时，IOI公司的经理人在知识的传播与学习方面还特别注意交流和相互学习，在学习的过程中加强合作，他们认为，有些事情需要通过不同部门的共同努力来完成，某个部门的成功做法对其他部门也会具有借鉴意义。当那些善于创新与学习的部门和个人看到自己的学习成果被组织的所有成员分享时，他们学习的积极性就会大大增强，同时，也能激励和鞭策后进部门和个人的学习。

●创建自由开放的交流系统 学习型组织概念本身就对创建一个自由开放的交流系统提出了内在要求。作为一个具有学习能力的组织，它不可能建构在一个封闭的系统和平台上，任何一个学习型组织，都必须依托一个自由开放的信息交流和知识传播系统来运行。这样一个自由开放的系统，有利于企业员工之间的碰撞，也就有利于产生新颖而又实用的知识，能够保证有关战略和经营活动信息在企业内部畅通传导，能够有利于方便、快捷地从外部获取有关知识，减少企业员工

和层级之间的信息耗损，企业决策层的信息能随时传达到各部门和员工，员工和各部门的信息也能迅捷反馈到决策层，各个信息点（面）相互连通，实现信息全面共享。

在联邦快递公司，通过绩效管理技术子系统，可以监督任何一个包裹从申请到最终抵达目的地的全过程；通过服务质量绩效信息子系统，则可以向基层员工定期发布内容详尽的客户意见反馈表。这些开放的、内部彼此交流的信息系统，使得员工们可以迅速了解如何才能改进工作，如何才能更好地满足客户需求。此外，联邦快递公司内部还设立了一个系统来了解员工的意见——员工意见反馈信息子系统，各级员工都可以把其对于上级领导能力的评估意见以及企业所存在的问题通过该系统提出来进行讨论。正是由于存在这样一个相互配合开放的信息系统，联邦快递公司及其员工在组织学习和个人发展方面均获得了长足的进步。

●弘扬勇于创新的组织文化 文化是组织的黏合剂，是企业习惯思维和行为的体现。要创建学习型组织，就必须在企业内部塑造热爱学习、勇于创新的组织文化，大力提倡探索、冒险的精神和行为，宽容对待在探索过程中犯错的员工和部门，并将错误视为学习的良机。这样，企业就将员工和部门学习的试错成本承担下来，让员工和部门在学习的过程中没有后顾之忧，并因而可以勇猛向前，这将大大提高员工和部门学习的积极性和努力程度。

当然，虽然企业在提倡学习创新，但是，也会有一些员工，他们还是愿意在不被注意的情况下，为企业献言献策。因此，有不少企业都开设了总经理信箱（或邮箱），或员工热线，员工可以匿名给总经理写信，也可以通过员工热线来表达自己的心声，而企业，也可以通过这种方式，更广泛和及时地听取员工对企业的意见。比如，东航工程技术公司，就开设了名为“员工心声”的信息收集箱，意在听取并解决员工的各项意见。此外，公司还专门成立了“员工心声”信息联络员小组，以配合这个沟通形式有效推进。又比如百安居，开设了名

为“Easy Talk”的员工热线，这是专为收集员工意见而设的24小时免费录音电话，员工可以跟总裁或者总经理反映任何问题，由专人收集整理后向高层汇报，而高层则需要定期给予答复。

劣质？廉价？恶搞？DIY？出路在于创新

当走进手机市场时，那些极富创意的山寨手机保准让你眼花缭乱：宝马、神六、福娃、中华烟等各种造型的个性手机五花八门，800万像素及6倍光学长焦镜头的拍照手机、具有验钞功能的手机、视频手机、可以防身的手机等各种功能的手机频频现身市场，有些甚至可以根据顾客的任何要求量身定做……山寨手机所做的这一切，难道都只是恶搞？不，那是实实在在的创新！

华为在一份对山寨机的研究报告中对山寨机精神给予极度褒扬："山寨机极具创新意识，不怕丢脸，不怕低利润，把能实现的功能都实现，想方设法地满足消费者的一切需求，即使你没有的需求，也给你创造出来，只有想不到，没有做不到。"

的确，山寨手机的诱人之处就在于其永不消亡的创新精神，从各种或大或小的地方寻求最独特的创意。

随着行业的日趋成熟和竞争的日益激烈，创新已成为企业生存和发展的灵魂所在。综观当代企业，惟有不断创新，才能在竞争中处于主动，立于不败之地。

1912年，美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特首先提出和建立了创新理论，他在自己的代表作《经济发展理论》中提出：创新是一种"创造性的毁灭"，毁灭是表象和手段，创造性是实质和目的。创新，是找到一种从未出现的关于生产要素和生产条件的新组合，包括引进新产品、引进新技术、开辟新市场、控制原材料的新供应来源、采用新的组织形式，等等。

20世纪末期，"创新"一词开始引入我国的科技界，形成了一系列的新提法，如"知识创新"、"科技创新"、"管理创新"，等等。随着时间的推移，创新进入到社会生活的各个层面，创新的说法涉及各个领域，甚至渗透到企业内部。1997年，原国家经贸委确定了首批技术创新试点企业，1999年12月，原国家经贸委又确定了第二批技术创新试

点企业。这些试点企业技术创新意识和能力都比较强，其中，海尔集团一段时间之内一直保持着平均每个工作日推出一个新产品的良好势头，其销售收入1995年仅占世界500强末位企业的1／19，而在1999年，则提高到了1／3。

企业的创新主要包括四大方面

组织创新 企业对组织形式、组织结构、组织规模和组织流程等进行改造，形成新的任务实施共同体，以适应技术创新和管理创新的要求，实现企业内生产要素的合理配置。

管理创新 企业提出或者采用一种新的管理思想，在企业中加以运用，从而更有效地运用企业内外资源，实现企业的经营目标。这一类创新在20世纪末21世纪初出现了风起云涌的势头，很多新的管理思想和管理理念被提出，如平衡计分卡、KPI等，都在企业中得到了运用，并在一些企业中产生了很好的效果。

产品创新 产品创新是企业最常见的创新形式，这里的产品创新，也包括技术创新在内，企业根据生产经营实践，采用新的技术，投放新的产品，以满足消费者不断变化的需要。

渠道创新 所谓渠道创新，其实质是发现新的消费者，发现新的购买者，从而避开与原有市场竞争主体之间的残酷竞争，进入一个竞争相对轻松的领域。

自从改革开放以来，由于社会的不断进步和科技的飞速发展，大多数行业都早已进入了买方市场，很多产品都已出现供大于求、相对过剩的现象。这种现象的出现，是市场竞争激烈的结果。而这种现象的出现，也培养了消费者的挑剔口味，开始享受“上帝”的感觉。在购买产品/服务的时候，不论是普通的消费者还是一般的采购商，都已经有了“货比三家”的心态，都希望通过最小的成本，获得最好的产品/服务。同时，竞争加剧，也要求每一家参与市场竞争的主体，对成本进行严格控制，这又导致对于产品、服务、原材料的选择，都会显得更加谨慎。这一方面可以保证企业在生产上节约成本，同时也可以让企业在创新上有更多的投入，能够区别于其他的竞争对手。

要在激烈的市场竞争中突围而出，企业必须超越“红海”，摆脱那种经营模式单一、雷同，产品差异小，靠价格战占领市场的方式，而

是要能够发现“蓝海”，提供不同于其他企业的产品和服务。

要找到和发现“蓝海”，企业只能靠创新！创新是惟一的出路。通过实施组织创新、管理创新、技术创新、产品创新、营销模式创新等多种创新方式，全力打造新的产品、新的品牌，适应国内外市场、不同消费群体的需要。

可以说，在目前的市场环境下，企业创新能力的高低直接决定着企业在市场竞争中的成败。一个企业不可能永远行走在成功的坦途上，也不可能躺在原来成功的产品上高枕无忧。那种希望长时间仅仅依靠一种产品包打天下的想法，必定会遭到市场的打击。我们都知道的曾经的保健产品巨头太阳神，就是因为缺乏创新，而一步步从一家年销售数十亿元人民币的企业，走向了衰败的境地。

如果说学习可以让具有山寨精神的企业跟上其他品牌企业的步伐，不至于被市场所淘汰，被竞争对手所击溃。那么，创新就是具有山寨精神的企业超越品牌企业的关键因素，通过创新，推出新的产品，找到新的消费者，获得更多的市场认可，赢得更多的利润，从而促使企业更快地发展。

在不断创新，努力实现产品差异化，满足消费者的个性需求上，山寨手机是个典例。在2008年天津手机展上，名不见经传的红蝶科技与盛泰通讯、网讯联手送上展会上最大的一个惊喜：全球首款投影手机！据悉，该投影手机通过内置锂电池供电可以连续使用2小时，可以看完一部完整的电影而不需要中途充电。还可以实现投射640×480像素分辨率的影像，投射画面可达30英寸。而在此之前投影手机只有摩托罗拉公司提出的概念机。在外界唾骂山寨手机只会模仿之时，其实山寨机已经开始全面创新。对于追求个性的用户来说，新奇、娱乐的手机造型，相比品牌厂商的“呆板僵硬”具有很大的优势，山寨机的“特立独行”正是消费者选择、推崇的理由。

此外，山寨手机还在手机造型上做出颠覆性的改进，如中华香烟手机，其创新之处不仅仅在于外观上做得像个烟盒，而且真的可以并

排放置7支香烟；一辆微型奥迪轿车模型，翻过来就是一部带摄像头的触摸屏手机，在其“车头”的前灯里面，竟然暗藏着一枝手写笔；一款有着早年“大哥大”风格的手机，因为其上端的天线能在瞬间释放出强电流，而被称为“防狼手机”。

在山寨手机市场，造型怪异的手机可能没有多少技术含量，却能投消费者所好，难道就不是一种创新？当一些大品牌的设计师还在为如何突破传统而苦恼时，山寨机却以其孜孜不倦的精神率先俘获了消费者的心理。天语朗通在塑造自己品牌的过程中，除了继续在自己传统强势的领域保持优势外，根据手机市场的变化，与中国电信合作，推出了互联网手机，这对上网已经成为生活的重要组成部分的年轻人来说，无疑是一个非常好的细分产品。

其实，对于山寨手机来说，最伟大的创新并不在产品方面，而在于激发?新的消费群体，满足了新的消费需求。这个消费需求，就是三线城市、农村市场对手机的需求。这些消费群体，它们也希望用上手机，因此，需求是明显存在的。但是，市场上的品牌手机价格，将大部分的需求排斥在外，而品牌手机厂商，考虑到自己的形象，又不愿意降价，更不要说进行有针对性的研发。因此，这一块市场迟迟没有得到满足，山寨手机的出现，让这部分需求井喷爆发，因此才有了山寨手机企业的发展。现在有些人总在批评山寨企业或者山寨行为，他们从来不去想想，山寨企业的存在也是市场的需求，是先有未获得满足的需求，然后才有去满足这类需求的企业出现，而不是先出现了山寨企业，然后才有山寨需求。

只有创新，企业才能永葆生机，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地，也才能摆脱对某个产品生命周期的依赖，让企业能够在一个辉煌之后，迎接另一个辉煌。创新，贯穿于各行各业的每个企业，并贯穿于每个企业的始终。而且，随着时代的前进和企业自身的发展，创新的内容也在不断改变、不断创新。

创新，不论是对于小企业还是大企业，也不论是对于具有山寨精神的企业还是品牌企业，都是非常重要的。

宝洁公司是世界上著名的化妆品企业，它的创新一直为世人所称道。即使是在洗发水这么一个小的领域，宝洁公司也不断创新，推出不同的产品，满足人们的各种要求。比如说，它们有强调柔顺的“飘柔”，也有强调去头皮屑的“海飞丝”，还有强调去痒的，还有强调养护头发的，等等。

为了鼓励创新的出现，宝洁公司采取过多种方法。宝洁原来的创新体制更多地强调内部的竞争：研究人员被分成多个小组，这些小组为了获得研发项目、项目资金甚至是公司高层领导的关注而展开激烈的内部竞争。这种内部的竞争体制，一定程度上提升了宝洁内部员工之间的创新意识，获得了一系列的创新成果，但是，这种过度竞争，也给公司带来很大的成本浪费，包括时间和资源。同时，这种内部竞争，也使得研发人员过于关注内部领导的想法，而忽略了外部市场的需要。为此，宝洁公司CEO雷富礼提出，要把竞争放在对外上，让创新的目标更多地对准外在的市场，对内则倡导更多的协作。如今，在宝洁公司，产品创新过程不再被称为研发，而是称为“联系与开发”，即在开发过程中加强跨技术、跨学科、跨地域和跨业务部门之间的联系。

在强调内部竞争的时期，宝洁公司研发工作的评估重点是在技术、产品的性能、专利数量上。但是在强调竞争对外后，评估的重点更多的是强调顾客可以感知的价值，如影响性能和价格的制造技术、产品概念以及审美、外观、包装等方面。目前，宝洁公司共有7000多名研发人员，分布在全球9个国家的21个研究中心。他们经常深入消费者的实际生活，贴近了解他们个性的需求，从而根据不同地方的需求进行有针对性的开发。

另外，宝洁公司为了加强员工之间在创新方面的交流和共享，还建设了一个“创新网”。通过该网站，宝洁公司分散在全球各地的研

发、设计、市场研究、采购等方面的人员都可以进行在线交流。在这个“创新网”上，设有一个名为“你问我答”的版块。无论是谁，无论在研发过程中遇到什么困难或者需要什么帮助，都可以把自己的问题贴在网上。该问题将会被提交给具有相关经验的专业人员，并且在24~48小时内就能得到回复。

创新之路是非常漫长的，要取得成绩是非常艰难的，尤其是我国中小企业的自主创新之路，更是布满荆棘。它们往往缺乏资源，资金短缺，不能像大企业那样进行大笔投入，只能是进行一些小的改进，获得一些小的细分市场机会。但是，创新之路也是充满希望的。在“不创新是等死、创新是找死”的年代，进行创新，最少还可以有一线生机，将命运控制在自己的手中。在这个过程中，企业只要能牢牢树立创新意识，为创新付出锲而不舍的努力，就一定可以构建一套完整有序的创新系统，推动整个企业的可持续发展。

企业该如何建立一套完整有序的创新系统呢？这可以从企业的管理、技术及文化三方面来加以创新：

管理创新是指企业为了更有效地实现企业目标，把新的管理方法、新的管理手段、新的管理模式等管理要素或者要素组合等引入企业的管理系统的创新活动。

企业在管理方面进行的创新，可以全面激发企业的创新能力。企业进行管理创新，应从以下方面入手：

建立推进机构 这里的推进机构并不是产品或者技术研发室，而是一种专门的组织架构。有些企业虽然建立了研发实验室，或是在某些具体职位上设置了明确的创新职责，但是，由于没有建立专门的组织架构推进创新，使得创新的效果微乎其微。

培育创新观念 要成为一个真正的管理创新组织，必须让创新观念深入员工内心，成为每位员工的内在思维。培育创新观念，要求企业在内部加强关于创新的宣传，并且对于创新的标杆进行表彰。

营造创新氛围 在培育创新理念的基础上，在企业中营造一个支持创新的氛围，让员工始终处于创新氛围的包围之中，让员工勇于怀疑，敢于突破，努力发现新的问题解决之道。这样，当面临某项挑战时，企业的员工就不会堕入旧有的陈旧方法中，而是能够找?更加有效的创新方法。

激发创新动力 要让员工相信企业鼓励创新，企业就必须树立创新方面的标杆，对创新的典型员工和事件进行表彰，为员工指明方向。同时，对于创新中的失败事件，要进行归纳和总结，但是不能进行否定和打击。只有这样，员工才能主动积极地进行创新工作。如分配机制的变革就可以作为一个切入点，因为分配机制同时体现了激励和约束的有机结合。如美国3M公司就规定，只要是员工创新的技术或者产品为市场所接受，员工就可以获得该产品销售额一定比例的提成。

降低创新风险 创新是有风险的，一方面，需要为创新进行投入，另一方面，很可能创新的产品或者服务得不到市场的支持，这个时候，创新就可能会变成“找死”。因此，企业在倡导创新的时候，要对创新进行一定的规范，不能没有任何限制，放任所有的新主意在整个组织内肆意蔓延。因此，在创新的初期，可以只在有限的人员范围和有限的时间内进行，保证小投入多方向地进行突破。这样，既保证了新的创意有机会得到实施，也可以保证，当某个创新失败的时候，不会危害到整个组织。

持续进行创新 真正成功的企业绝非仅进行一两次的管理创新，相反，它们是持续的管理创新者。通用电气就是一个例子。它不仅成名于其“群策群力”原则和“无边界”组织，还拥有很多更为古老的创新，如战略计划、管理人员发展计划、研发的商业化等。

技术创新是目前市场最常见的创新，也是最可能被企业所采取的创新，更是最容易见到成效的创新。但是，技术创新并不是终点，技术创新必须转化成产品，只有产品获得了市场认可，这种技术创新才是成功的。

因此，在企业的技术创新中，不能仅仅从技术的角度及技术发展的规律，考虑技术开发的可能性，还要以市场为导向，考虑技术开发的适用性和有效性。市场永远引导着技术开发的方向，技术必须要去适应这种导向。

一般来说，技术创新既可以由企业来单独完成，也可由高校、科研院所和企业协同完成。但是，因为技术创新本身不是目的，技术创新必须转化成产品在市场上的成功，因此，技术创新的过程，无论如何也少不了企业的参与，而且，在市场化的过程中，应该由企业来主导。

从企业自身的实情看，采取何种方式进行技术创新，要综合考虑企业自身的实力和企业技术创新的外部环境。对于大企业来说，一般应该建立自己的技术开发中心，提高技术开发的能力和层次，营造技术开发成果有效利用的机制；对于中小企业来说，主要是深化企业内部改革，进行小的修正性的技术改进而不是突破性的技术创新，建立承接技术开发成果并有效利用的机制。

资本对品牌、项目的投入和运作，存在一个边际效益递减的规律，因此，利润越来越少是必然的。但是技术创新能力，却可以为一家企业带来新的利润增长点，弥补递减的边际效益带来的影响，获得持久的发展。

文化创新主要是在企业的核心价值观和愿景等方面，根据企业的实际和外部变化的环境做出调整，让企业能够更有效地进行创新，更好应对外在挑战。企业文化创新的实质是，在企业文化建设过程中，抛弃和摆脱与企业经营管理实际脱节的僵化的文化理念和观点的束缚，实现向贯穿于全部创新过程的新型企业文化的转变。

企业文化创新要以对传统企业文化的批判和改进为前提，对构成企业文化诸要素包括经营理念、企业宗旨、企业使命、核心价值观、仪式、语言等进行全方位系统性扬弃，对不符合企业发展需要的要素加以抛弃，对符合企业需要的要素进行弘扬、重建或重新表述，同

时，引入有助于企业发展的要素，使企业文化与企业的生产力发展步伐和外部环境变化相适应。

企业进行文化创新，须做好以下两点：

企业领导者要以身作则 在企业对企业文化进行变革与创新时，高层管理者的态度和行为所产生的作用不可忽视，他们很可能是决定变革成败的关键。

首先，企业领导人要成为变革的先行者。领导者应该善于发现企业文化中存在的不足和弊端，积极推进创新。

欧美企业的文化之所以总体上比较良好，与它们的高层管理者高度重视企业文化是分不开的。全美公司董事会联合会蓝带委员会拟定的《示范性CEO职位说明》共12条，其中第一条为“营造一种促进道德行为、鼓励员工个人政治和承担社会责任的企业文化”。第二条为“维持一种有助于吸引、保持和鼓励在各个层次上由最高素质员工组成的多样性群体的积极、道德的工作氛围”。国外一家咨询公司访问了北美和欧洲的400名CEO，有47%的被访者表示，重塑企业文化及相关工作占据了他们相当多的时间，而且这项工作与财务信息监管一样重要。由此也不难看出，高层管理者在重塑企业文化中起着关键作用。

其次，领导者要以身作则，通过其地位和权力优势等影响因素，排除变革过程中的重重阻隔，不懈努力。企业领导者的模范行动是一种无声的号召，对下属成员起着重要的示范作用。因此，要变革和创新企业文化，领导者本身就应是这种企业文化的化身。他必须通过自己的行动向全体成员灌输企业的价值观。在确定了新的企业文化体系之后，领导可以通过象征性行为、语言、故事等?种方式表达自己对价值观体系始终如一的关注，从而使广大员工也跟着来关注企业文化体系的实现。

最后，企业领导要积极推动变革。他们可以通过推行参与管理、加强信息沟通等方式来加速企业成员观念的转变过程。当然，必要时也可以采取强制性措施来推行变革，这取决于外部环境的变化程度。

如果外部环境变动剧烈，企业成员一时又难以接受新的企业文化，在这种应急情况下，企业领导也可以强行变革，以保证企业对外界的适应能力。《赢得优势》一书中提到这样一个例子：科宁玻璃公司多年以来一直是以装饰玻璃为主要产品的，可是这个市场已开始萎缩了。正在这时，阿瑟·霍顿被任命为公司总经理。他想把科宁公司变成一个高技术型公司。他采取了什么办法呢？他来到成品库房，那里装满了科宁公司有史以来生产出的最漂亮的玻璃制品（可是都是些滞销积压产品）。他带着一把大铁榔头亲手把价值几百万美元的成品打得粉碎，他的目的是让大家都清楚他要改弦更张、弃旧图新。他果然成功了。

文化创新要与人力资源开发相结合 通过招聘过程，选择那些个人价值观及行为方式与企业文化相吻合的员工；通过实施培训计划，向员工灌输公司经营理念及经营策略；利用绩效评估、奖励及晋升手段，鼓励员工采取与企业文化相适应的行为，而使违背企业文化的员工受到惩罚，使企业文化深入人心，使企业员工的思想与企业的目标保持高度的统一。在企业内部进行全员培训。

联想集团的“入模子”是一个典型的将企业文化与人力资源结合的方式。在联想，如果没有经过“入模子”的培训，没有通过“入模子”培训后的考核，员工将在晋升等方面受到影响。

“入模子”是一个洗脑的过程，流水线作业，环环相扣、一丝不苟。从联想流水线下来的联想人还不能算成品，还需要在以后的岁月中不断打磨。俗话说，十年树木，百年树人，联想深知，企业文化的培育、不断加深、变革等有赖于企业内部形成一个“场”，在这个场中，大家说一样的话，按照一个标准办事，形成共同的评价标准。

人力资源开发在企业文化的推广过程中起到不可替代的作用。全员培训是推动企业文化变革的根本手段。企业文化对于企业的推动作用得以实现，关键在于全体员工的理解认同与身体力行。为此，在企业文化变革的过程中，企业必须注重培训计划的设计和实施，督促全

体员工接受培训、学习。通过专门培训，可以增进员工对企业文化的认识和理解，增强员工参与的积极性，使新的企业文化能够在员工接受的基础上顺利推进。